KCT Schriftenreihe

Band 15

Transferbeiträge zu Management und Leadership
Michael Schaffner (Hrsg.)

Transformation der Translationsbranche im Zeitalter Künstlicher Intelligenz – Ergebnisse der Delphi-Studie „KI-ChangeTrans“

~

Michael Schaffner

FOM Hochschule | KCT

KCT KompetenzCentrum
für Technologie- & Innovationsmanagement
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Transferbeiträge zu Management und Leadership

Michael Schaffner

Transformation der Translationsbranche im Zeitalter Künstlicher Intelligenz – Ergebnisse der Delphi-Studie „KI-ChangeTrans“

KCT Schriftenreihe der FOM, Band 15

Essen 2026

ISBN (Print) 978-3-89275-438-1 ISSN (Print) 2629-0987
ISBN (eBook) 978-3-89275-439-8 ISSN (eBook) 2629-0995

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCT KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Transferbeiträge zu Management und Leadership
Michael Schaffner (Hrsg.)

Transformation der Translationsbranche im Zeitalter Künstlicher Intelligenz – Ergebnisse der Delphi-Studie „KI-ChangeTrans“

Michael Schaffner

Kontakt zum Autor

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
E-Mail: michael.schaffner@fom.de

Vorwort des Herausgebers

Das KCT ist ein international ausgerichtetes wissenschaftliches KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement und angrenzende Forschungsbereiche. Es stellt ein Bindeglied zwischen Forschung, Lehre und Wirtschaft dar.

Das KCT bündelt bundesweit die Kompetenzen und die Entwicklung anwendungsorientierter sowie fachübergreifender Forschungsergebnisse in den Innovationsthemen:

- Management und Leadership
- Wertschöpfung und Nachhaltigkeit
- Life Science-Technologien & Transformation

Hierfür arbeitet das KCT intensiv mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Fachverbänden und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen zusammen. Über die Einbindung von Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen und gesellschaftlichen Gruppen werden aktuelle Herausforderungen einer kritischen Analyse und Bewertung unterzogen, um Antworten auf zentrale Fragestellungen zu entwickeln. Die Aktivitäten des KCT werden durch stetige Publikationen, wissenschaftliche Veranstaltungen und Fachforen des KCT-Teams dokumentiert.

Das KCT beforscht im Themenfeld *Management und Leadership* insbesondere Fragen der Führung und organisationalen Steuerung im Kontext technologischer und digitaler Transformation. Im Fokus stehen moderne Führungsansätze, organisatorische Veränderungsprozesse, Innovationsmanagement sowie die Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen und Kompetenzen. Ziel ist es, ein vertieftes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Unternehmen Führung und Management in dynamischen, technologiegeprägten Umfeldern erfolgreich ausrichten können.

Die Schriftenreihe verfolgt das Ziel, aktuelle Forschungsergebnisse des KCT einer breiten Öffentlichkeit verfügbar zu machen. In der vorliegenden Arbeit werden Ergebnisse einer Delphi-Studie zusammengefasst, mit der die Einflüsse Künstlicher Intelligenz auf die Translationsbranche untersucht wird.

Essen im Juli 2026

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner
(Wissenschaftliche Leitung des KCT)

Abstract

Die fortschreitende Digitalisierung und die rasante Entwicklung Künstlicher Intelligenz (KI) führen in der Translationsbranche zu tiefgreifenden Umbrüchen. KI-basierte Sprachlösungen verändern etablierte Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Berufsprofile und erzeugen zugleich Unsicherheit bei Beschäftigten. Vor diesem Hintergrund untersucht das Forschungsprojekt „KI-ChangeTrans“ die Integration von KI-Technologien im Kontext des Change-Managements. Ziel ist es, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die Unternehmen und Mitarbeitende bei der Gestaltung dieses Transformationsprozesses unterstützen.

Die Studie verfolgt einen qualitativen Ansatz mittels einer Delphi-Erhebung, die Expertenwissen aus Unternehmen systematisch auf Meta-, Makro- und Mikro-Ebene erfasst. Während die Meta-Ebene die allgemeine Betroffenheit und Marktentwicklung adressiert, beleuchtet die Makro-Ebene organisatorische Strukturen und Innovationsfreiräume. Auf der Mikro-Ebene stehen psychologische Aspekte im Vordergrund: Akzeptanz, Motivation und die Wahrnehmung von Veränderungsnotwendigkeit.

Theoretisch stützt sich das Projekt auf die Konzepte Ambidextrie, Change-Management, Organisationskultur, Arbeit 4.0 und New Work, die die technologischen, organisationalen und kulturellen Dimensionen der Transformation integrieren. Die Ergebnisse sollen einerseits Unternehmen konkrete Handlungsorientierungen bieten, andererseits Studierenden und Berufseinsteigern Perspektiven aufzeigen und damit Zukunftsängste abbauen.

„KI-ChangeTrans“ leistet somit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit KI und liefert praxisnahe Impulse für den erfolgreichen Wandel in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen.

Inhalt

Vorwort des Herausgebers III
Abstract IV
Inhalt V
Abbildungsverzeichnis XIII
Tabellenverzeichnis XIII
Abkürzungsverzeichnis XIV
Über den Herausgeber und Autor XVI
1 Einleitung 1
1.1 Problematisierung und Forschungslücke 1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen 3
1.3 Forschungsdesign und wissenschaftliche Methodik 4
1.3.1 Forschungsansatz 4
1.3.2 Beschreibung der Stichprobe 4
1.3.3 Forschungsmethodik 6
1.3.4 Item-Struktur der Delphi-Studie 9
1.3.5 Formaler Ablauf der Delphi-Studie 10
1.3.6 Gütekriterien der Delphi-Studie und deren Umsetzung 11
1.4 Grundlegendes zu den Forschungsergebnissen 14
1.4.1 Aufbau der Arbeit 14
1.4.2 Vertraulichkeit 15
1.4.3 Auswertung und Praxisnutzen der empirischen Befunde 15
1.4.4 Forschungstransfer 18
2 Theoretische Grundlagen 19
2.1 Technologischer Wandel in der Translationsbranche 19
2.1.1 Digitale Transformation: Begriffsabgrenzung 19
2.1.2 Transformatorische Wirkung von Sprachtechnologien 21

2.1.3 Aktuelle Trends der Translationsbranche ... 27
2.2 Ambidextrie ... 33
2.2.1 Ausprägungen der Ambidextrie ... 33
2.2.2 Agilität in der Ambidextrie ... 35
2.3 Neue Arbeitswelten und Organisationskultur ... 36
2.3.1 Konzepte und Leitbilder neuer Arbeitswelten ... 36
2.3.1.1 Arbeit 4.0 ... 36
2.3.1.2 New Work ... 38
2.3.2 Organisationskulturelle Erklärungsansätze ... 41
2.3.2.1 3-Ebenen-Modell nach Schein (1985) ... 42
2.3.2.2 Kulturtypologie nach Deal/Kennedy (1982) ... 43
2.3.2.3 Sensemaking nach Weick (1995) ... 48
2.4 Change-Management ... 50
2.4.1 „3 Phasen“ nach Kurt Lewin (1963) ... 51
2.4.2 „7 Phasen“ nach Richard K. Streich (1988) ... 53
2.4.3 „8 Schritte“ nach John Kotter (1995) ... 56
2.4.4 Change-Management in der VUKA-Welt ... 60
2.4.5 Matrix Digital Change (Schaffner 2020) ... 62
3 Ergebnisse der Delphi-Studie und Hypothesenentwicklung ... 68
3.1 Inhaltliche Charakteristika der Unternehmen ... 68
3.1.1 Anzahl Mitarbeitende (Festangestellte und Freiberufler) ... 68
3.1.2 Leistungsspektrum und Einsatz von KI in den Unternehmen ... 69
3.1.2.1 Allgemeine Leistungen ... 69
3.1.2.2 Maschinelle Übersetzung ... 69
3.1.2.3 KI-gestützte Übersetzungsleistungen ... 70
3.1.3 Zwischenfazit: Hypothesen H_1 - H_5 ... 72
3.2 Einschätzung zur Übersetzungsbranche ... 72
3.2.1 Ambivalente Wirkungen von KI auf die Branche ... 72
3.2.2 Zukünftiges Rollenbild von Sprachmittlern ... 75

3.2.3 Future Skills für Sprachspezialisten 76
3.2.4 Erwartungsdruck an Hochschulen und Institutionen 78
3.2.5 „Ethische KI“ in der Übersetzung 81
3.2.6 Zwischenfazit: Hypothesen H_6 - H_{19} 84
3.3 Auswirkungen auf die Unternehmensausrichtung und -organisation ... 86
3.3.1 Vision und Mission im Lichte der KI 86
3.3.2 Geschäftsmodellierung im Kontext von KI 88
3.3.2.1 Nutzenversprechen 88
3.3.2.2 Architektur der Wertschöpfung 89
3.3.2.3 Erlösmodell 90
3.3.3 Organisation der Innovation 91
3.3.3.1 Ambidextrie als Mindsetting 91
3.3.3.2 Ambidextrie nach Unternehmensgrößen 93
3.3.3.3 Agilität und Mitarbeiter-Einbindung 94
3.3.4 Symbolik als Bedeutungsträger für „Was ist uns wichtig?“ 95
3.3.5 Zwischenfazit: Hypothesen H_{20} - H_{37} 97
3.4 Akzeptanzgewinnung in der Belegschaft 99
3.4.1 Widerstandsphänomene als Frühwarnsystem 100
3.4.1.1 Allgemeine Befunde 100
3.4.1.2 Typische Phänomene für geringen Widerstand 102
3.4.1.3 Typische Phänomene für mäßigen Widerstand 103
3.4.1.4 Festangestellte versus Freiberufler 104
3.4.1.5 Interpretation: Entwicklung von Widerstand 105
3.4.2 Innere Konflikte durch Sinnbrüche 107
3.4.3 Gemütslagen im KI-Transformationsprozess 110
3.4.4 Akzeptanz im organisationskulturellen Kontext 113
3.4.4.1 Artefakte nach Schein und Sinnstrukturen nach Weick 113
3.4.4.2 Typologisierung nach Dean & Kennedy 114
3.4.5 Change ist kein Projekt, sondern ein Zustand 119

3.4.5.1 Organisationale Maßnahmen des Changes 119
3.4.5.2 Psychologische Komponente des Changes 125
3.4.6 Personal- und Vendor-Management im technologischen Wandel 129
3.4.6.1 Persönlichkeitseigenschaften..... 130
3.4.6.2 Maßnahmen im Personal-Marketing 132
3.4.6.3 Maßnahmen im Vendor-Management..... 134
3.4.7 Zwischenfazit: Hypothesen H_{38} – H_{119}..... 136
4 Auswertung der Hypothesen 145
4.1 Bewertung des geplanten Vorgehens 145
4.2 Methodische Präzisierung des Forschungsdesigns 146
4.2.1 Zielgruppen-Anpassung 146
4.2.2 Kategorienbildung zur Hypothesen-Auswertung 147
4.2.3 Kodierleitfaden 149
4.2.4 Leitfragen zur Hypothesen-Auswertung 153
4.3 Auswertung der Hypothesen..... 158
4.3.1 Quantitative Auswertung 159
4.3.2 Qualitative Auswertung..... 163
4.3.2.1 Auswertung gemäß den Kategorien..... 163
4.3.2.2 Kritische Würdigung 167
4.3.3 Leitfragen-gestützte Auswertung 167
4.3.3.1 Fokus: Sprachdienstleistende..... 168
4.3.3.2 Fokus: Intermediationsakteure..... 194
4.3.3.3 Fokus: Arbeitsmarktakteure 216
5 Handlungsempfehlungen 231
5.1 Fokus: Sprachdienstleister..... 231
5.1.1 Geschäftsmodell, Portfolio und Monetarisierung 235
5.1.1.1 Vom Übersetzungsanbieter zum Lösungsanbieter: Das Portfolio neu zuschneiden 236

5.1.1.2 KI-Effizienz nicht verschenken: Preise an Risiko, Nutzen und Qualität koppeln 238
5.1.1.3 Klare Angebotslogiken schaffen: klassisch, hybrid und KI-first sauber trennen 240
5.1.1.4 Vertrieb auf Wert statt auf Wortpreise ausrichten .. 242
5.1.1.5 Neue Erlösquellen erschließen: Post-Editing, Sprachdaten, Beratung und Qualitätssicherung 244
5.1.2 Organisationsdesign, Ambidextrie und Skalierung 246
5.1.2.1 Das Tagesgeschäft sichern und trotzdem Neues aufbauen 247
5.1.2.2 KI-Piloten aus der Testecke holen und in den Standardbetrieb überführen 248
5.1.2.3 Verantwortung für Exploration und Linie sauber trennen und gezielt koppeln 250
5.1.2.4 Ambidextrie passend zur Unternehmensgröße organisieren 252
5.1.2.5 Aus Einzelinitiativen ein steuerbares Transformationsprogramm machen 254
5.1.3 Wertschöpfung, Qualität und KI-Governance 256
5.1.3.1 Human-in-the-Loop verbindlich verankern, statt nur mitzudenken 257
5.1.3.2 Qualität neu definieren: vom Endcheck zur risikobasierten Qualitätsarchitektur 258
5.1.3.3 Verantwortung klären: Wer prüft, wer gibt frei, wer haftet? 261
5.1.3.4 Datenschutz, Vertraulichkeit und Tool-Risiken systematisch absichern 263
5.1.3.5 Prozesse so umbauen, dass Mensch und KI produktiv zusammenarbeiten 265
5.1.4 Rollen, Skills und professionelle Entwicklung 268
5.1.4.1 Neue Rollen sichtbar machen: vom Übersetzer zum Qualitäts- und Steuerungsprofi 268
5.1.4.2 Future Skills aufbauen, die im KI-Alltag wirklich tragen 270

5.1.4.3 Lernen in die Arbeit integrieren, statt Wissen nur in Schulungen auszulagern 273
5.1.4.4 KI-Deskilling vermeiden und Karrierepfade für hybride Profile entwickeln 275
5.1.4.5 Recruiting auf Lernfähigkeit, Technologieaffinität und Rollenflexibilität ausrichten 278
5.1.5 Akzeptanz, Kommunikation und psychologische Stabilisierung 279
5.1.5.1 Frühe Widerstandssignale erkennen, bevor sie die Umsetzung blockieren 280
5.1.5.2 KI so kommunizieren, dass nicht Bedrohung, sondern Orientierung entsteht 282
5.1.5.3 Change orchestrieren statt verwalten – die Matrix Digital Change als Steuerungs-Cockpit 285
5.1.5.4 Mit Symbolen, Quick Wins und sichtbaren Fortschritten Vertrauen aufbauen 288
5.1.5.5 Führung im Dauerwandel: Change nicht als Projekt, sondern als Zustand gestalten 290
5.1.6 Personal-, Vendor- und Verstetigungsarchitektur 294
5.1.6.1 Freelancer nicht verlieren: Externe systematisch in die Transformation einbinden 294
5.1.6.2 Vendor-Management vom Kapazitäts- zum Entwicklungsthema machen 296
5.1.6.3 Unterschiede zwischen Festangestellten und Freien aktiv berücksichtigen 298
5.1.6.4 Neue Routinen, Reviews und KPIs aufbauen, damit Veränderung nicht versandet 299
5.1.6.5 Aus Change-Maßnahmen dauerhafte organisationale Praxis machen 301
5.2 Fokus: Intermediationsakteure 303
5.2.1 Orientierung und Einordnung der Transformation ermöglichen 304
5.2.1.1 Transformation der Translationsbranche als gestaltbaren Wandel rahmen 305

5.2.1.2 Zukunftsbilder für Rollenprofile und Wertschöpfung in der Branche konsistent darstellen 306
5.2.1.3 Narrative zur Einordnung von KI zwischen Bedrohung und Chance entwickeln..... 308
5.2.2 Kompetenz- und Strukturentwicklung rahmen und unterstützen 309
5.2.2.1 KI-Deskilling vorbeugen, Future Skills und Transferstrukturen systematisch ausbauen 309
5.2.2.2 Ängste und Unsicherheiten zu Berufsbild, Karriere und Zukunftsperspektiven aktiv aufgreifen und einordnen 312
5.2.2.3 Experimentier- und Transferformate zwischen Wissenschaft, Praxis und Technologie fördern..... 313
5.2.3 Governance-, Qualitäts- und Akzeptanzdiskurse gestalten... 314
5.2.3.1 Qualität und Ethik im KI-Kontext als risikobasierte Steuerungsgröße branchenweit vermitteln und operationalisieren 314
5.2.3.2 Akzeptanzprozesse durch adressatengerechte Kommunikation von Nutzen, Risiken und Grenzen unterstützen 316
5.2.3.3 Diskurse zur Verantwortungszuweisung im Human-in-the-Loop-Kontext strukturieren und moderieren 317
5.3 Fokus: Arbeitsmarktakteure 319
5.3.1 Rollenwandel, Positionierung und Beschäftigungsfähigkeit sichern 320
5.3.1.1 Das berufliche Selbstverständnis vom Sprachproduzenten zum hybriden Wissensarbeiter weiterentwickeln 321
5.3.1.2 KI-Upskilling fördern, statt dem KI-Deskilling verfallen 323
5.3.2 Qualifizierung, Lernarchitekturen und Karrierepfade verstetigen 324
5.3.2.1 Future Skills und Governance-Kompetenzen systematisch aufbauen 325

5.3.2.2 Kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten in hybriden Arbeitsumgebungen institutionalisieren 326
5.3.2.3 Neue Karrierepfade über formalisierte Rollen-, Lern- und Steuerungslogiken stabilisieren 327
5.3.3 Orientierung, Selbstwirksamkeit und Zukunftsdeutung stärken 328
5.3.3.1 Karriereentscheidungen an realen Markt-, Technologie- und Kundenentwicklungen ausrichten 329
5.3.3.2 Unsicherheiten durch faktenbasierte Kommunikation, glaubwürdige Narrative und soziale Deutungsräume bearbeiten 330
6 Fazit 333
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen 333
6.1.1 Forschungsaspekt: Transformation von Geschäftsmodellen 334
6.1.2 Forschungsaspekt: Berufsbild & Akzeptanz 335
6.1.3 Forschungsaspekt: Change-Management 335
6.1.4 Kritische Würdigung 336
6.2 Bewertung der Delphi-Studie aus Sicht der Beteiligten 337
6.3 Reflexion der methodischen Vorgehensweise 339
6.4 Ausblick für die weitere Forschung 342
Literatur 356
Anhang 345
Anhang 1: Fragebögen der 3 Delphi-Runden (Item-Struktur) 345
Anhang 2: Hypothesen-Kategoriensystem 352

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen-Ablauf der Delphi-Studie 7
Abbildung 2: Darstellung des Umfrageformulars 11
Abbildung 3: Umsatzentwicklung Sprachdienstleistungen 2016-2026 28
Abbildung 4: Stimmungsindizes unter Sprachdienstleistern 29
Abbildung 5: Tiefgreifender Wandel bei Language-Services seit 2019 30
Abbildung 6: Organisationskultur-Typologie nach Deal und Kennedy 45
Abbildung 7: Darstellung des 3-Phasen-Konzepts nach Lewin 52
Abbildung 8: Darstellung der 7-Phasen-Change-Kurve nach Streich 56
Abbildung 9: Darstellung des 8-Schritte-Modells nach Kotter 58
Abbildung 10: Gesamthafte Darstellung der „Matrix Digital Change“ 64
Abbildung 11: Exemplarische Anwendung der „Matrix Digital Change“ 66
Abbildung 12: Rollenbild der Übersetzung in Zukunft 76
Abbildung 13: Top-3-Themen der KI-Ethik 83
Abbildung 14: Typische Widerstandsphänomene 101
Abbildung 15: Portfolio der Organisationskultur-Typologisierung 117

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Change-Management-Modelle im Vergleich 61
Tabelle 2: Tätigkeitsschwerpunkte des KI-Einsatzes 71
Tabelle 3: Future Skills für Übersetzer 78
Tabelle 4: Themen der KI-Ethik in der Translationsbranche 82
Tabelle 5: Widerstand: Festangestellte vs. Freiberufler 104
Tabelle 6: Identifizierte innere Konflikte 109
Tabelle 7: Identifizierte Gemütszustände 112
Tabelle 8: Ergebnisse der Organisationskultur-Typologisierung 118

Tabelle 9: Stimmen zur Vermeidung von psychologischen Blockaden.. 126
Tabelle 10: Deduktive Kategorienbildung 148
Tabelle 11: Kodierleitfaden 150
Tabelle 12: Nutzung der Kategorien: Analysefokus je Zielgruppe 154
Tabelle 13: Quantitative Auswertung der Kategorienbildung 159
Tabelle 14: Übersicht Handlungsempfehlungen „Sprachdienstleister“ 233
Tabelle 15: Übersicht Handlungsempfehlungen „Intermediationsakteure“..... 304
Tabelle 16: Übersicht Handlungsempfehlungen „Arbeitsmarktakteure“... 320

Abkürzungsverzeichnis

APE	Automatic Post Editing
API	Application Programming Interface
AQE	Automatic Quality Estimation
BDÜ	Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer e. V.
BSC	Balanced ScoreCard
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CAT	Computer Added Translation
CSA	Common Sense Advisory
FTE	Full Time Equivalent
GCSP	Global Content Service Provider
HITL	Human-in-the-Loop
IMF	International Monetary Fund
KI-ChangeTrans	Künstliche Intelligenz – Change-Management in der Translationsbranche
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator

LLM	Large Language Model
LSP	Language Service Provider
LSPI	Language Service Provider Index
MT	Machine Translation
MTQE-Score	Machine Translation Quality Estimation Score
MÜ	Maschinelle Übersetzung
n	numerus (Synonym für sample size, Stichprobengröße)
NMT	Neural Machine Translation
NMÜ	Neuronale Maschinelle Übersetzung
OCR	Optical Character Recognition
OKR	Objective Key Results
PMO	Project Management Offrice
QA	Quality Assurance
QSD	Qualitätssprachendienste Deutschlands e.V.
RACI	Responsible – Accountable – Consulted – Informed
ROI	Return-On-Investment
SaaS	Software as a Service
SEO	Search Engine Optimization
SLA	Service-Level-Agreement
SWOT	Strength – Weaknesses – Opportunities - Threats
UX	User Experience
VUKA	Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität

Über den Herausgeber und Autor

Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

ist seit 2013 Professor für Allg. BWL mit den Schwerpunkten Organisation sowie Technologie- und Innovationsmanagement an der FOM Hochschule. Zentrale Lehrschwerpunkte sind: Organisation und Organisationsentwicklung, Personalführung, Change-Management, Technologie- und Innovationsmanagement, Informationsmanagement und Digitale Transformation sowie Wissensmanagement und Business Consulting (Grundlagen).

Seit 2023 ist Prof. Schaffner wissenschaftlicher Leiter des KCT KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement. Dort und am iaim Institute of Automation & Industrial Management widmet er sich in der Forschung schwerpunktmäßig dem Themenfeld Innovations- und Wissensmanagement, Change-Management, Industrie 4.0 und Technische Kommunikation.

Er studierte Elektrotechnik an der Bergischen Universität Wuppertal (BUGH Wuppertal) und promovierte an der Technischen Hochschule Leipzig (TU Leipzig) zum Thema Innovations- und FuE-Management. An der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK Leipzig) hielt er 1996 bis 1997 eine Professur im Fachbereich Polygrafie.

Vor seiner Hochschultätigkeit war er viele Jahre in leitenden Managementfunktionen tätig, unter anderem als Konzern-Geschäftsführer eines internationalen Dienstleistungsunternehmens in den Bereichen Content-, Sprach- und Informationsmanagement. 1985 gründete er mit BIOS consulting eine Unternehmensberatung mit Beratungsschwerpunkten in Organisations-, Technologie-, Innovations-, Wissens- und Change-Management für die Druck-, Verlags- und Medienindustrie sowie Informations-, Content- und Sprachdienstleistungen.

Prof. Schaffner ist Autor zahlreicher Fachpublikationen und Monografien und wirkt regelmäßig an nationalen und internationalen Forschungs- und Transferprojekten mit.

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die fachpraktische und wissenschaftliche Relevanz des Forschungsprojekts „KI-ChangeTrans“[1] sowie das Forschungsdesign dargestellt und begründet.

1.1 Problematisierung und Forschungslücke

Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung und der rasanten Entwicklung Künstlicher Intelligenz (KI) stehen viele Branchen vor tiefgreifenden Veränderungen. Insbesondere die Translationsbranche erlebt durch den Einsatz von KI-gestützten Übersetzungstechnologien einen fundamentalen Wandel. Eine aktuelle Studie von Jiménez-Crespo (2025) untersucht, wie Übersetzende im Zeitalter der KI zu „Kontrolle“ und „Autonomie“ stehen, die als zwei wichtige Säulen der humanzentrierten Übersetzung gelten. Die Arbeit von Łukasik (2024) erforscht die Wahrnehmung der Zukunft des Übersetzungsberufs im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz aus Sicht polnischer professioneller Übersetzender, Übersetzungsstudierender, Übersetzungslehrender und anderer Sprachfachleute.[2]

In diesem dynamischen Umfeld ist es von entscheidender Bedeutung, die Auswirkungen dieser technologischen Innovationen auf die Arbeitsprozesse und Strukturen innerhalb der Branche zu verstehen und zu gestalten. Für einen tieferen Einblick wird das von Don DePalma vom CSA Research im Dezember 2024 veröffentlichte Thesenpapier zu den Lokalisierungs-Trends für 2025 empfohlen.[3]

Digitale KI-Sprachenlösungen unterstützen oder übernehmen bereits die fremdsprachliche Kommunikation im Privaten und wirken auch im professionellen Einsatz der Translationsbranche zunehmend disruptiv.[4]

Infolge wandeln sich die Geschäftsmodelle, bestehend aus[5]

1. Nutzenversprechen
   (z. B. höhere Effizienz, schnellere Skalierbarkeit, Special-Services),

1 „KI-ChangeTrans“ steht für „Künstliche Intelligenz – Change-Management in der Translationsbranche“.

2 Vgl. Jiménez-Crespo (2025), Łukasik (2024).

3 Vgl. CSA Research (2024).

4 Vgl. stellvertretend u.a. Lanzl et al. (2024), eine Studie der Universität Hohenheim, sowie CSA Research (2024).

5 In Anlehnung an Stähler (2001).

2. Wertschöpfungsketten
   (z. B. Hybrid-Lösungen, Post-Editing, Wissensgraphierung, Customizing),
3. Erlösmodell
   (z. B. projekt- statt wortbasierte Abrechnung, Abo- oder Pay-per-Use-Abrechnung).

Weitgehend unbekannt ist, wie sich das Berufsbild der Übersetzenden in der Translationsbranche verändern wird. Die öffentliche Diskussion schwankt zwischen pauschalen Effizienz-Utopien und dystopischen Jobkiller-Szenarien. Zukunftsängste entstehen dabei nicht nur bei Beschäftigten, sondern auch bei Studierenden und Berufseinsteigern. Widerstände gegen Innovation im Allgemeinen und den Megatrend „Künstliche Intelligenz" im Speziellen sind die Folge. Transformationsprojekte in Übersetzungsfirmen drohen, an Akzeptanzproblemen zu scheitern.

Language-Service-Provider (LSP) müssen die Transformation ihrer Geschäftsmodelle daher gut vorbereiten – technisch, organisatorisch und personell. Ein besonders sensibler Umgang ist beim Personal zu empfehlen. Denn neue, effektive Geschäftsmodelle etablieren sich nicht sprunghaft. Das klassische Geschäftsmodell (Human Based bzw. Computer Added Translation) muss auf absehbare Zeit ebenfalls effizient funktionieren. Beide Geschäftsmodelle sind daher parallel zu betreiben und die Mitarbeitenden müssen bei der Transformation mitgenommen werden und motiviert bleiben. Für diese Aufgabe setzen viele Unternehmen auf das sogenannte Change-Management.

Zwar existieren bereits zahlreiche Studien und Marktberichte zu den technischen Entwicklungen von KI-gestützten Übersetzungstechnologien (z. B. zu Qualität, Effizienzgewinnen oder Post-Editing-Ansätzen). Auch ökonomische Perspektiven – etwa die Diskussion um neue Erlösmodelle oder Hybrid-Lösungen – sind zunehmend dokumentiert. Jedoch fehlt bislang eine systematische wissenschaftliche Untersuchung, wie diese technologisch induzierten Veränderungen die Geschäftsmodelle von Übersetzungsdienstleistern in ihrer Gesamtheit beeinflussen und welche Folgen dies für die Rollenbilder, Kompetenzen und Zukunftserwartungen der Beschäftigten hat. Um diese Forschungslücke zu schließen, soll die vorliegende Studie „KI-ChangeTrans" einen Beitrag leisten.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund disruptiver Veränderungen wird in der Studie „KI-Change-Trans“ untersucht, wie Künstliche Intelligenz in der Translationsbranche im Kontext von Change-Management behandelt wird. Ziel dieser Studie ist es, durch die Befragung von Expertinnen und Experten aus der Praxis fundierte Einblicke in die aktuellen Entwicklungen und zukünftigen Herausforderungen zu gewinnen.

Dabei liegt ein besonderer Fokus auf den Strategien und operativen Maßnahmen, die erforderlich sind, um die Integration von KI-Technologien auf der Organisations- und Personalebene erfolgreich zu gestalten und die damit verbundenen Veränderungen effektiv zu managen. Im Ergebnis wird eine Orientierungshilfe für Studierende ebenso entstehen, wie ein Aktionsplan an Erfolgsfaktoren für Unternehmen.

In der Studie werden dabei drei Forschungsaspekte adressiert, die in jeweils zwei Forschungsfragen münden:

1. **Transformation von Geschäftsmodellen**
   - Wie verändern sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungsketten und Erlösmodelle in der Translationsbranche unter KI-Einfluss?
   - Welche Rolle spielen dabei Parallelstrukturen effizienter Prozesse und effektiver Innovationen (Ambidextrie)?
2. **Berufsbild & Akzeptanz**
   - Welche Wahrnehmungen, Zukunftsängste oder Widerstände entstehen bei Übersetzerinnen und Übersetzern?
   - Wie wirkt sich dies auf die Akzeptanz neuer Geschäftsmodelle aus?
3. **Change-Management**
   - Welche Strategien helfen, Mitarbeitende in den Transformationsprozess einzubeziehen und den Parallelbetrieb zwischen klassischen und KI-getriebenen Modellen zu steuern?
   - Welche Auswirkungen ergeben sich im Kontext von Arbeit 4.0 und New Work?

1.3 Forschungsdesign und wissenschaftliche Methodik

1.3.1 Forschungsansatz

Die Untersuchung erfolgt einerseits qualitativ-deskriptiv aus der Perspektive von Geschäftsführung und Top-Level-Management von Sprachdienstleistern. Andererseits weist die Studie einen explorativ-induktiven Charakter auf, der es ermöglicht, mutmaßliche Hypothesen und daraus mögliche Handlungsempfehlungen abzuleiten. Eine deduktive Prüfung der Hypothesen (Falsifizierung) und damit eine Validierung der Handlungsempfehlungen, über einen quantitativen Ansatz, ist jedoch nicht Gegenstand dieser Studie.

Es erfolgt auch keine Erfolgsbewertung der in den Unternehmen durchgeführten Maßnahmen, beispielsweise durch die Einbeziehung der Mitarbeitenden-Perspektive. Das Erkenntnisziel der Studie umfasst zudem nicht, dass vertrauliche oder interne Informationen abgefragt werden.

Diese beiden Limitationen können einerseits zu Verzerrungen führen, da Führungskräfte dazu neigen, Veränderungsprozesse erfolgreicher oder kontrollierter darzustellen, als sie tatsächlich verlaufen. Andererseits können detaillierte Einblicke in interne Prozesse, Konflikte oder ökonomische Kennzahlen nicht erfasst werden. Das Erkenntnisziel bleibt damit auf einer deskriptiven und explorativen Ebene: Es geht um Tendenzen, Einschätzungen und Strategien, nicht um eine quantitative Erfolgsbewertung oder eine tiefgehende Analyse von Wirkungsketten. Folglich ist die Studie breit orientierend, nicht aber tief evaluierend im Hinblick auf kausale Effekte einzelner Maßnahmen.

Im Forschungsfokus stehen die Beschäftigten aus der Übersetzung und Lokalisierung von technischer und werblicher Produktliteratur. Nicht betrachtet werden beispielsweise Dolmetschen, technische Redaktion und Illustration, Administration oder Vertrieb, Projektmanagement und Beratung.

1.3.2 Beschreibung der Stichprobe

Repräsentativität wird bei einer qualitativen Studie nicht angestrebt. Dennoch sollte erreicht werden, dass das in der Branche breite Spektrum an Sprachdienstleistern abgebildet wird. Die Studie fokussiert dabei auf juristische Personen (Unternehmen) und nicht auf natürliche Personen (Freiberufler). Dabei wird in der Studie insbesondere unterschieden zwischen:

- **Große LSP:** global agierende Unternehmen und Konzerne mit weltweiten Standorten, breitem Portfolio, eigenen Technologien und Infrastrukturen sowie Global Content Service Providern (GCSPs), die Sprache als Teil eines ganzheitlichen Content- und Kundenerlebnismanagements verstehen.
- **Kleine/Mittlere LSP:** regionale oder nationale Anbieter mit Fokus auf bestimmte Sprachen oder Branchen und oft mit hybriden Dienstleistungen, z. B. Übersetzung, Terminologie, Post-Editing und gegebenenfalls Technischer Redaktion.

Es wurde eine heterogene „Gelegenheitsstichprobe“[6] gezogen, unterstützt durch ein „Schneeballverfahren“.[7] Angesprochen wurden ursprünglich rund 30 Unternehmen, von denen 17 ihre Teilnahme zugesagt haben. Es sind sechs Drop-outs festzuhalten. Fünf Unternehmen haben trotz Teilnahmezusage bereits in der ersten Delphi-Runde nicht reagiert – Hintergründe sind nicht bekannt. Ein weiteres Unternehmen ist in der zweiten Delphi-Runde aus insbesondere zeitlichen Gründen ausgestiegen. Im Ergebnis haben elf Unternehmen an der Delphi-Studie teilgenommen.

Die Stichprobe (n=11) kann als charakteristisch für die aktuelle Translationsbranche bezeichnet werden und erscheint als Datenbasis für eine Delphi-Studie angemessen. Im aktuellen Language Service Provider Index 2025 (LSPI) des schweizerischen Marktforschungsinstituts Slator AG,[8] werden zwei der teilnehmenden Unternehmen unter den Top Ten geführt. Fünf Unternehmen rangieren unter den Top 100. Die restlichen vier Unternehmen sind nicht im LSPI gelistet.

Nach der Definition für Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMU) der Europäischen Kommission bezüglich Vollzeit-Festangestellter (FTE) gehören fünf Unternehmen zu kleinen Unternehmen (10-49 FTE), vier Unternehmen zu mittelständischen Unternehmen (50-249 FTE) und zwei Unternehmen zu großen Unternehmen (≥250 FTE). Acht Unternehmen gaben an, internationale Standorte zu besitzen.

Allen teilnehmenden Firmen wurde eine aggregierte und anonymisierte Auswertung der empirischen Daten zugesichert. Im Zuge einer offiziellen Anfrage haben

6 Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt bei einer „Gelegenheitsstichprobe“ nicht zufällig, sondern nach Verfügbarkeit und persönlicher Zugänglichkeit. Seit mehr als dreißig Jahren in der Übersetzungsbranche tätig, verfügt der Autor und Forschende über ein ausgeprägtes persönliches Netzwerk. Dem Vorteil einer einfachen und schnellen Realisierung steht bei einer „Gelegenheitsstichprobe“ als Nachteil eine erhöhte Gefahr von Verzerrungen gegenüber.

7 Bei einer „Schneeballstichprobe“ werden ausgehend von persönlichen Kontakten weitere Teilnehmende empfohlen, wodurch die Stichprobe anwächst.

8 Vgl. Slator (2025).

alle Unternehmen ihr Einverständnis zur Nennung in den Publikationen erteilt. Im Einzelnen haben an der Studie teilgenommen:

- Acolad Group
- Alta Lingua GmbH
- Beo GmbH
- Creative Words s.r.l.
- Deman Übersetzungen GmbH
- kothes GmbH
- oneword GmbH
- Rheinschrift Language Services
- RWS Group
- t'works GmbH
- Transline Deutschland GmbH

Die Rollen der teilnehmen Personen in dem jeweiligen Unternehmen waren weit gespreizt, gehörten aber alle dem Top-Level-Management an, z. B.: Inhaber oder Geschäftsführung, Operation Manager, Leitung Übersetzung oder Senior Director Language Services, Chief Language Officer oder Consultant Language & Technologies.

1.3.3 Forschungsmethodik

Als theoretische Erklärungsansätze zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen die Theorien der Digitalen Transformation, der organisationalen Ambidextrie und des Change-Managements sowie innovative Konzepte einer modernen Arbeitswelt (Arbeit 4.0, New Work). Diese werden in Kapitel 2 auf der Grundlage eines Literaturreviews mit narrativer Auswertung begründet und vorgestellt. Weitere Verweise auf theoretische Begrifflichkeiten erfolgen im Bedarfsfall mit der Darstellung der Forschungsergebnisse an entsprechender Stelle im Text.

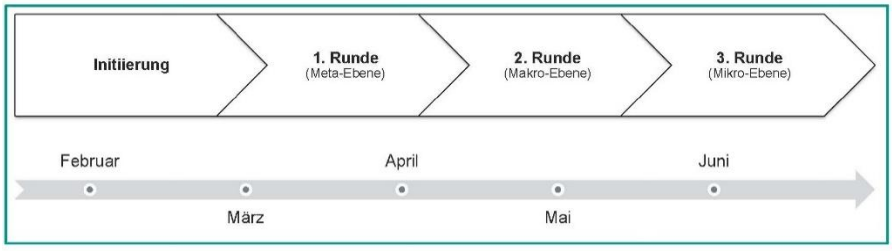
Die theoretischen Grundlagen dienen dazu, den Untersuchungskontext zu rahmen und relevante Untersuchungsgegenstände für die Empirie zu bestimmen. Mit ihrer Hilfe wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen erstellt, sie wurden jedoch nicht zur a-priori-Kategorisierung des Datenmaterials in der späteren Analyse verwendet. Hintergrund ist die begrenzte Vorstrukturierung: Im Kontext von „Digitale Transformation" gibt es zwar viele Modelle, aber kein einheitliches Set an Variablen und Beziehungen, aus denen sich – in ein Codebook übertragen – ein (deduktives) Kategoriensystem für die Entwicklung von Hypothesen aus dem Datenmaterial ableiten lassen.

Zur Erhebung empirischer Daten kommt eine Delphi-Studie zum Einsatz, eine wissenschaftliche Methode zur Erfassung von Expertenmeinungen zu einem bestimmten Thema. In mehreren Runden von Online-Befragungen schildern die Teilnehmenden auf Basis ihrer individuellen Expertise ihre Erfahrungen und werden in den Folge-Runden mit dem anonymisierten und aggregierten Feedback der anderen konfrontiert. Ziel ist es, einen Konsens oder eine Konvergenz der Meinungen zu erreichen oder zumindest die Gründe für die Divergenz zu verstehen.[9]

Die Delphi-Methode wurde vor dem Hintergrund der begrenzten Vorstrukturierbarkeit genutzt, um implizites Expertenwissen systematisch zu externalisieren und später in Form verdichteter, erklärender Aussagen in ein Hypothesenkonstrukt zu überführen. Der Charakter einer Delphi-Studie bedingt, dass zu Beginn noch nicht alle Fragen bereits bekannt sind oder bekannt gemacht werden können und über die Runden, teils auch erst aufgrund der Vorrunde, entstehen.

Die Delphi-Studie erstreckte sich über vier beziehungsweise fünf Phasen und lief über einen Zeitraum von knapp sechs Monaten, von Februar bis Juli 2025 (siehe Abb. 1). Für jede der drei Delphi-Runden war eine Bearbeitungszeit von etwa 15 bis 20 Minuten vorgesehen. Abhängig vom Detaillierungsgrad der Antworten konnte der Zeitaufwand jedoch auch höher ausfallen. Für jede Runde waren drei bis vier Wochen Bearbeitungszeit angesetzt. In allen Fällen gab es jedoch auch Teilnehmende, die ihre Rückmeldungen erst nach Ablauf dieser Frist einreichten. Dadurch verzögerte sich die Studie bis in den Juli 2025 hinein.

Abbildung 1: Phasen-Ablauf der Delphi-Studie



9 Vgl. Häder (2014); Döring (2023), S. 415ff.

Initiierung

Vor der eigentlichen Delphi-Studie wurde ein Konzeptpapier verschickt, in dem die hier dargestellte Problematisierung, Zielsetzung und Methodik der Studie vorgestellt wurde. Es diente zur Einstimmung auf die Delphi-Studie, die mit der ersten Runde dann offiziell begann.

Erste Runde: Meta-Ebene

Zunächst wurden einige Unternehmensdaten erfasst, die zur Bildung von Clustern dienten. Untersucht wurde anschließend der Forschungskontext auf einer Meta-Ebene. Hierzu gehört insbesondere die Betroffenheit des Unternehmens bzw. der Belegschaft bzw. der Sprachdienstleistungen durch Künstliche Intelligenz sowie die Reaktion hierauf. Außerdem wurden Einschätzungen zur weiteren Entwicklung des Marktes hinterfragt.

Zweite Runde: Makro-Ebene

Es wurden einige aggregierte Ergebnisse aus der ersten Runde präsentiert und reflektiert bzw. hinterfragt. Untersuchungsobjekt war hier auf der Makro-Ebene die Aufbau- und Ablauf-Organisation des Unternehmens. Dabei interessierte u.a., wie neben den etablierten Geschäftsprozessen Freiräume zur Erprobung innovativer KI-basierter Wertschöpfungsprozesse geschaffen werden, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Außerdem wurden organisatorische Maßnahmen des Change-Managements hinterfragt.

Dritte Runde: Mikro-Ebene

Es wurden einige aggregierte Ergebnisse aus der zweiten Runde präsentiert und reflektiert bzw. hinterfragt. Auf der Mikro-Ebene interessierte in dieser Runde die psychologische Sichtweise der Beteiligten. Dabei wurde dem Gedanken gefolgt, dass ein Change nur dann erfolgreich ist, wenn Mitarbeitende individuell die Veränderung kognitiv als unerlässlich, emotional als begeisternd und intentional als machbar empfinden.[10] Im Interesse dieser Erhebungsrunde stehen Maßnahmen, wie diese positiven Erregungen adressiert werden und wie sich diese Erkenntnisse auf das Vendor-Management, Personal-Recruiting und Talent-Management auswirken.

Die empirischen Befunde wurden in einer Excel-Datei direkt durch die Befragten erfasst und konnten unmittelbar der Auswertung zugeführt werden, die in Form einer Hypothesenbildung durchgeführt wurde. Diese erfolgte bewusst nah am empirischen Befund (ohne Kategoriensystem), da das Untersuchungsfeld durch

10 Vgl. Schaffner (2024), S. 71f.

seine Kontextabhängigkeit (Spezifika der Translationsbranche) und die begrenzte Vorstrukturierung (vorhandene theoretische Konzepte sind eher allgemein und nicht hinreichend operationalisierbar) gekennzeichnet ist.

Die materialnahe Generierung erhöht die Nachvollziehbarkeit der Hypothesen- bzw. Theorieentwicklung und reduziert a-priori-bedingte Verzerrungen über (deduktive) Kategorien. Die Theorie floss in Form allgemeiner Konzepte und sensitizing concepts[11] in die Analyse ein, ohne daraus bereits präzise und operationalisierbare Aussagen oder ein deduktives Kategoriensystem abzuleiten. Die Strukturierung des Materials und die Verdichtung zu Hypothesen erfolgten also primär datennah und wurden im Verlauf der Auswertung iterativ geschärft.

Die Theorie dient also nicht der Generierung von Hypothesen, sondern um sie zu ordnen und in Handlungsempfehlungen zu übersetzen.

1.3.4 Item-Struktur der Delphi-Studie

Der im vorherigen Abschnitt dargestellte Verlauf der Delphi-Runden wird im Folgenden bezüglich der Item-Struktur präzisiert. Die theoretischen Erklärungsansätze (vgl. Kapitel 2) waren, auf Basis der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2), Grundlage der Entwicklung relevanter Items.

Zur Meta-Ebene (1. Delphi-Runde: Unternehmensdaten, Betroffenheit des Unternehmens durch Künstliche Intelligenz und Marktentwicklung) wurden 33 Items hinterfragt:

A)	Kenndaten zum Unternehmen (Anzahl Beschäftigte, Internationalität, angebotene Leistungen)	1-5
B)	Umgang mit technologischen Trends (Einsatz wann/wie von Maschineller Übersetzung bzw. Künstlicher Intelligenz)	6-11
C)	Unternehmensausrichtung / Management (Einfluss auf Vision, Mission und Strategie des Unternehmens)	12-22
D)	Einschätzung zur Branche (Wirkung der KI auf das Unternehmen, Einschätzung des Arbeitsmarktes)	23-30
E)	Akzeptanz von KI (Reaktion der Beschäftigten auf KI, Art der Widerstände)	31-33

11 „Sensitizing concepts“ bedeutet, dass theoretische Begriffe heuristisch als orientierende „Brille“ genutzt werden, um den Blick auf relevante Aspekte im Datenmaterial zu lenken, ohne bereits trennscharfe, deduktive Kategorien oder operationalisierbare Aussagen vorzugeben.

Zur Makro-Ebene (2. Delphi-Runde: Aufbau-/Ablauf-Organisation, Etablierung KI-basierter Wertschöpfungsprozesse, organisatorische Maßnahmen des Change-Managements) wurden 20 Items hinterfragt:

A) Reflexion 1. Runde 1-4
(Reaktion auf KI, Rollenbild der Zukunft, KI-Ethik, Unterstützung externer Akteure)
B) Geschäftsmodellierung im Kontext von KI 5-14
(Anpassung und Organisation eines neuen Geschäftsmodells, Future Skills)
C) Einführung von KI (Management der Veränderung) 15-20
(Vorbereitung, Umsetzung und Stabilisierung des Changes)

Zur Mikro-Ebene (3. Delphi-Runde: psychologische Sichtweise der Beteiligten, Impulse für das Freelancer- und Personal-Management) wurden 17 Items hinterfragt:

A) Reflexion 2. Runde 1,2
(unternehmenskulturelle Reaktionsmuster, Arbeitsumfeld)
B) Psychologische Ebene 3-7
(Change-Phasen, innere Konflikte, Akzeptanz-Förderung)
C) Personal-Management 8-13
(Rolle persönlicher Dispositionen, Freelancer- und Personal-Recruiting)
D) In eigener Sache 14-17
(Rückblick auf die Delphi-Studie, Offenlegung empirische Basis)

Eine vollständige Darstellung aller Untersuchungs-Items und der Fragebogenstruktur ist im Anhang 1 zu finden.

1.3.5 Formaler Ablauf der Delphi-Studie

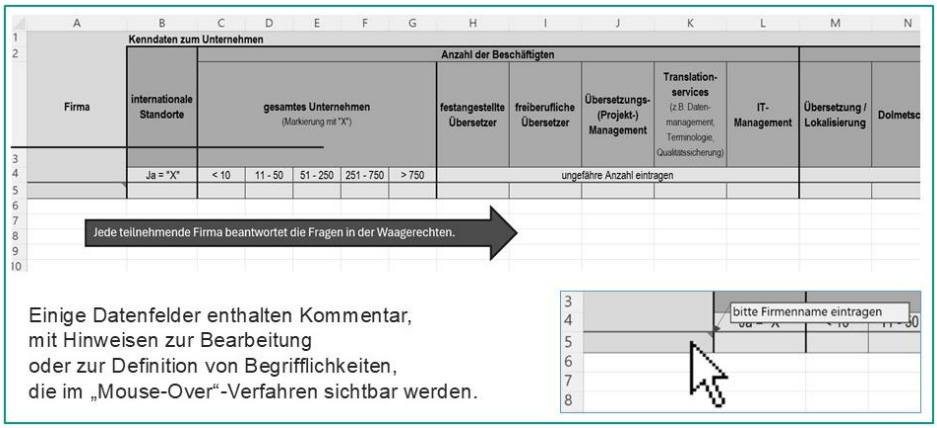
Als Umfragetool wurde Excel verwendet. Der Einsatz einer Umfrage-Software hätte sich für diese Studie als nicht zweckmäßig erwiesen. Die Fragen waren in der Horizontalen angeordnet und jede teilnehmende Firma beantwortete die Fragen in der Waagerechten (siehe Abb. 2). Alle Antworten wurden anschließend in einer Datei zusammengefasst und in der Vertikalen ausgewertet.

Zum Schutz aller Beteiligten, des Ablaufs und der Ergebnisse wurden für die Befragung einige Formalien festgelegt, die allen Beteiligten in der Initiierungsphase durch das Konzeptpapier zur Kenntnis gegeben wurden.

Die Befragung erfolgte per E-Mail und an alle Teilnehmenden anonym (BCC). Die Anschreiben waren ebenfalls anonym ohne namentliche Anrede. Über den Betreff mit dem Hinweis auf „KI-ChangeTrans“ konnten die Mails gefiltert werden. Es wurde darum gebeten, die Absenderadresse „michael.schaffner@fom.de“

freizugeben, damit die Anschreiben nicht im Spam bzw. Junk landeten. Es wurde auch um eine Lesebestätigung gebeten. Die Umfrage erfolgte zweisprachig (de/en).

Abbildung 2: Darstellung des Umfrageformulars



Der E-Mail war im Anhang eine offene Excel-Datei mit dem Erhebungsbogen beigefügt sowie gegebenenfalls weitere Informationen als PDF. Allen Teilnehmenden wurde versichert, das die Datei vor dem Versand auf Viren und andere Schadsoftware geprüft wurde, um die Sicherheit der Empfangenden zu gewährleisten. Versichert wurde ebenfalls, dass der Senderechner durch umfassende und aktuelle Antivirus-Software geschützt wird (Norton Security).

Es wurde zudem angekündigt, dass wenige Tage vor Ablauf der Bearbeitungsfrist (in der Regel ca. 3 Wochen) eine Erinnerungsmail an diejenigen erfolgt, die noch nicht auf die Befragung reagiert haben.

1.3.6 Gütekriterien der Delphi-Studie und deren Umsetzung

Die Qualität von Delphi-Studien bemisst sich nicht an klassischen quantitativen Gütekriterien (Validität, Reliabilität, Objektivität), sondern an verfahrensspezifischen Qualitätsanforderungen, die insbesondere die Auswahl der Experten, den strukturierten Kommunikationsprozess sowie die Transparenz der methodischen Entscheidungen betreffen.[12]

12 Vgl. zu Gütekriterien insbesondere: Häder (2014), S. 91 ff.

Ein zentrales Gütekriterium stellt dabei die **Qualität des Expertenpanels** dar. Erforderlich sind transparente Auswahlkriterien, die sicherstellen, dass die Teilnehmenden über einschlägige fachliche Expertise, praktische Erfahrung und Entscheidungskompetenz verfügen, sowie eine hinreichende Heterogenität der Perspektiven. In der vorliegenden Studie wurde dieses Kriterium erfüllt, indem ausschließlich Vertreterinnen und Vertreter des Top-Level-Managements aus der Translationsbranche einbezogen wurden, darunter Geschäftsführungen, Inhaber sowie leitende Verantwortliche für Language Services und Technologien. Die Stichprobe (n = 11) umfasste kleine, mittelständische und große international agierende Sprachdienstleister und deckte damit unterschiedliche Marktsegmente, Organisationsgrößen und strategische Perspektiven ab. Die Panelgröße ist vor dem Hintergrund des qualitativ-explorativen Erkenntnisziels als angemessen zu bewerten.[13]

Ein weiteres Gütekriterium ist die **Anonymität der Teilnehmenden**, da sie die unabhängige Meinungsäußerung fördert und Verzerrungen durch Dominanz, Gruppendruck oder Statusunterschiede reduziert. Die Delphi-Studie „KI-Change-Trans“ wurde vollständig anonymisiert durchgeführt. Die Kommunikation erfolgte ausschließlich per E-Mail im BCC-Verfahren, individuelle Antworten wurden nicht offengelegt und alle Auswertungen ausschließlich aggregiert vorgenommen. Ein Rückschluss auf einzelne Personen oder Unternehmen war während der Erhebung und Auswertung ausgeschlossen, wodurch ehrliche und unbeeinflusste Einschätzungen begünstigt wurden.

Als methodisches Merkmal des Delphi-Verfahrens gilt die **Iterativität mit kontrolliertem Feedback**. Durch mehrere Befragungsrunden erhalten die Expertinnen und Experten die Möglichkeit, ihre Einschätzungen vor dem Hintergrund der anonymisierten Gruppenergebnisse zu reflektieren und gegebenenfalls zu revidieren. Die vorliegende Studie wurde in drei aufeinander aufbauenden Delphi-Runden durchgeführt, die inhaltlich einer Meta-, Makro- und Mikro-Ebene folgten. In den Folgerunden wurden jeweils aggregierte Ergebnisse der Vorrunde zurückgespielt und kommentiert, wodurch ein strukturierter Reflexions- und Verdichtungsprozess entstand. Die Möglichkeit zur Anpassung eigener Positionen war integraler Bestandteil des Designs.

Eng damit verbunden ist das Gütekriterium des Konsenses beziehungsweise der **Stabilität der Einschätzungen**. In qualitativen Delphi-Studien steht dabei weni-

13 Für eine (rein) qualitative Delphi-Befragung sind nach Häder nur sehr wenige Expertinnen und Experten notwendig. Vgl. Häder (2014), S. 106.

ger ein formal definierter Konsens im Vordergrund als vielmehr die Nachvollziehbarkeit von Konvergenzen und begründeten Divergenzen. In der Studie „KI-ChangeTrans“ wurde bewusst kein erzwungener Konsens angestrebt. Stattdessen lag der Fokus auf der interpretativen Verdichtung von Experteneinschätzungen sowie auf der Identifikation stabiler Muster, Argumentationslinien und Spannungsfelder über die Runden hinweg. Divergierende Einschätzungen wurden nicht nivelliert, sondern als analytisch aufschlussreich dokumentiert und interpretiert.

Ein weiteres wesentliches Gütekriterium ist die **Dokumentation und Transparenz** des Forschungsprozesses, die im qualitativen Sinne der Objektivität entspricht. Die Studie beschreibt detailliert das Forschungsdesign, die Stichprobe, den Ablauf der Delphi-Runden, die Item-Entwicklung, die Auswertungslogik sowie Abbruch- und Abgrenzungskriterien. Zudem werden Limitationen offen reflektiert, etwa hinsichtlich der explorativen Zielsetzung und der fehlenden quantitativen Validierung. Dadurch wird die Nachvollziehbarkeit der methodischen Entscheidungen gewährleistet.

Schließlich ist die **inhaltliche und kommunikative Validität** als Gütekriterium zu nennen. Diese betrifft die Passung der Fragen zur Forschungsfrage, ihre Verständlichkeit sowie die Sicherstellung, dass tatsächlich das intendierte Konstrukt erhoben wird. In der Studie „KI-ChangeTrans“ wurden die Items theoriegeleitet aus den Konzepten der Digitalen Transformation, Ambidextrie, des Change-Managements sowie von Arbeit 4.0, New Work und Organisationskultur abgeleitet. Erläuterungen und Definitionen wurden teilweise direkt im Erhebungsinstrument als Kommentare bereitgestellt oder im Anschreiben erläutert, um Missverständnisse zu vermeiden. Die schrittweise Entwicklung der Items über die Delphi-Runden hinweg trug zusätzlich zur inhaltlichen Schärfung und Validierung der Erhebung bei.

1.4 Grundlegendes zu den Forschungsergebnissen

1.4.1 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beginnt in Kapitel 1 mit der umfassenden Darstellung von Untersuchungsdesign (strategischer Rahmen: Art der Untersuchung) und Forschungsdesign (operative Umsetzung: konkrete Methoden, Stichprobe, Messinstrumente etc.).[14]

Dramaturgisch schließt sich mit Kapitel 2 die Darstellung grundlegender theoretischer Grundlagen und Begrifflichkeiten an. Konzentriert wird sich dabei auf Konzepte, die diese Studie maßgeblich tragen. Ein vollständig umfassender Überblick der Theorielandschaft und Stand der Forschung darf daher nicht erwartet werden.

In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der Delphi-Studie deskriptiv-interpretativ vorgestellt, auch unter Anwendung von Kategorie- oder Clusteranalysen. Dabei wird weitgehend der Logik hinsichtlich Meta-, Makro und Mikro-Ebene gefolgt. Rückbezüge auf weitere theoretische Grundlagen schärfen die Forschungsperspektive. Rekursive Reflexionen zwischen den drei Phasen werden berücksichtigt. Jeweils am Ende der vier Themenkapitel erfolgt eine explorative Ableitung von Hypothesen.

Die empirischen Befunde legten nach der Auswertung nahe, eine Erweiterung des ursprünglichen Forschungsdesigns vorzunehmen bzw. zu schärfen. Dies wird in Kapitel 4 näher erläutert.

Kapitel 5 beschäftigt sich konzeptionell-interpretativ mit der Deutung der empirischen Befunde. Aus den entwickelten Hypothesen werden Handlungsempfehlungen abgeleitet – differenziert nach unterschiedlichen Zielgruppen.

In Kapitel 6 erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen sowie eine kritische Würdigung der Delphi-Studie aus Sicht der Beteiligten: Auch wird die gewählte Methodik kritisch reflektiert und es wird ein Ausblick auf weitere Forschungsaspekte versucht.

14 Vgl. Döring (2023), S. 184ff.

1.4.2 Vertraulichkeit

Ehrliche und aufrichtige Antworten sind die Grundlage einer Forschungsstudie, da sie maßgeblich zur Qualität und Genauigkeit der Ergebnisse beitragen. Allen Teilnehmenden wurde daher versichert, dass alle Angaben streng vertraulich behandelt und ausschließlich für Forschungszwecke verwendet werden.

Dem Charakter einer Delphi-Studie entsprechend, verlief die gesamte Delphi-Studie anonymisiert. Die individuellen Antworten einzelner Teilnehmender wurden weder während der Delphi-Studie noch werden sie im Rahmen des Forschungstransfers öffentlich gemacht. Eine Auswertung der Ergebnisse erfolgte ausschließlich aggregiert. Ein Rückschluss auf einzelne Firmen war und ist daher nicht möglich.

Vertrauliche oder interne Informationen standen auch nicht im Erkenntnisinteresse der Studie. Im Zweifel bestand aber auch die Möglichkeit, eine Frage auszulassen. Ein Abbruch der Teilnahme sollte dadurch vermieden werden. Von dieser Möglichkeit machte aber kein Unternehmen Gebrauch.

Während des gesamten Verlaufs der Untersuchung wurden die Firmen bzw. Teilnehmenden an der Studie nicht öffentlich gemacht – auch wenn dies für den Charakter dieser Delphi-Studie unerheblich gewesen wäre. Erst in der dritten Runde wurde explizit hinterfragt, ob im Rahmen des Forschungstransfers Firmennamen veröffentlicht werden dürfen. Dies ist mit zwei Vorteilen verbunden: Einerseits qualifiziert die Veröffentlichung der teilnehmenden Unternehmen die empirische Stichprobe. Andererseits erhalten die teilnehmenden Firmen dadurch die Möglichkeit, die Studie auch zu PR-Zwecken zu nutzen. Eine Verpflichtung zur Öffentlichkeitsmachung existierte nicht. Alle Unternehmen haben einer Veröffentlichung des Firmennamens jedoch zugestimmt.

1.4.3 Auswertung und Praxisnutzen der empirischen Befunde

Insgesamt umfasst die Delphi-Studie drei Analyseebenen (Meta-, Makro- und Mikro-Ebene), die zu insgesamt zwölf Themenclustern bzw. Konstruktdimensionen führen (vgl. zur Item-Struktur Kapitel 1.3.4) und in Summe zu 70 Items.[15] Davon werden 13 Items weiter ausdifferenziert und erfassen spezifische Merkmale über skalierte Ausprägungen. Insgesamt umfasst die Auswertung somit deutlich über 100 Item-Felder, die von elf befragten Unternehmen bearbeitet wurden. Der Auswertungsumfang erstreckt daher über rund 1.200 Item-Felder.

15 Messindikatoren, verstanden als Themen, Fragen, Aspekte etc.

Geschlossen gestellte Fragen werden quantitativ ausgewertet. Überwiegend münden die Items jedoch in offen gestellte Fragen. Obwohl sich die Auswertung der offenen Fragen an Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert (z. B. Kategorisierung nach Strukturmerkmalen) wurde bewusst ein interpretatives Vorgehen gewählt, da die Delphi-Methode auf die strukturierende Verdichtung von Experteneinschätzungen und nicht auf streng regelgeleitete Codierung abzielt. Ein interpretatives Vorgehen ermöglicht es, Bedeutungszuschreibungen, Argumentationsmuster und implizite Annahmen der Expertinnen und Experten sichtbar zu machen. Stellenweise werden Aussagen anonym zitiert, um die Stimmungslagen zu verdeutlichen oder Inhalte zu präzisieren.

Alle erhobenen Items flossen in die Auswertung ein (vgl. insbesondere Kapitel 3), allerdings mit unterschiedlicher Detailtiefe – in Abhängigkeit von Relevanz und Datenlage. Nur sehr wenige Items wurden ausgeschlossen bzw. eingeschränkt interpretiert. Gründe für den Ausschluss von Items waren unzureichende Trennschärfe oder unzureichende Antwortqualität, sodass kein zusätzlicher Erkenntnisgewinn zu erwarten war. Die Reduktion diente insgesamt einer analytischen Fokussierung und Verdichtung der Ergebnisse. Am Ende eines Hauptkapitels der zweiten Gliederungsstufe werden vorläufige initiale Hypothesen ableitet.

Die empirischen Ergebnisse wurden in den Kapiteln 3, 4 und 5 bewusst unterschiedlich ausgewertet, da die Kapitel jeweils eine andere Funktion im Forschungsprozess erfüllen.

- **Kapitel 3**
  - Zielsetzung
    - deskriptive Darstellung der empirischen Befunde
    - materialnahe Verdichtung zu Hypothesen
  - Praxisnutzen
    - differenziertes Verständnis zentraler Entwicklungen, Spannungsfelder und Wahrnehmungsmuster der Branche
    - empirisch fundierte Orientierung darüber, welche Problemlagen, Deutungen und Veränderungstendenzen im Feld sichtbar werden
- **Kapitel 4**
  - Zielsetzung
    - methodische Präzisierung, Systematisierung und analytische Verdichtung der empirischen Befunde mithilfe eines Hypothesen-Kategoriensystems
    - leitfragen- und zielgruppenbezogene Auswertung

    - Praxisnutzen
        - Strukturierung und Vergleichbarkeit der Befunde
        - komplexe Einzelbeobachtungen werden in belastbarere Deutungsmuster, Zusammenhänge und handlungsrelevante Problemcluster überführt
- **Kapitel 5**
    - Zielsetzung
        - konzeptionell-interpretative Übersetzung der zuvor verdichteten empirischen Erkenntnisse in zielgruppenspezifische Handlungsempfehlungen
    - Praxisnutzen
        - Handlungsmehrwert dadurch, dass Problemlagen, Spannungsfelder und Erfolgsbedingungen nicht nur beschrieben, sondern in umsetzbare Entscheidungs- und Gestaltungsaufgaben überführt werden
        - Ansprache spezifischer Zielgruppen

Im Rahmen der Auswertung und Interpretation der empirischen Befunde wurde ein KI-gestütztes Analysewerkzeug eingesetzt, dessen Einsatz sich jedoch auf die strukturierende, konsolidierende und sprachlich präzisierende Aufbereitung der Ergebnisse beschränkte. Die Entwicklung des Forschungsdesigns, des Erhebungsinstruments sowie alle inhaltlich-konzeptionellen und kreativen Forschungsleistungen erfolgten eigenständig durch den Autor. Der Einsatz von KI erfolgte ausschließlich in unterstützender Funktion. Alle KI-generierten Inhalte wurden einer systematischen manuellen Prüfung, kritischen Validierung sowie inhaltlichen Einordnung durch den Autor unterzogen (vgl. zu den durchgeführten Validierungsarbeiten Kapitel 6.3).

Die Analysen wurden mithilfe von ChatGPT (OpenAI) durchgeführt – im Zeitraum September 2025 bis Februar 2026 basierend auf der jeweils aktuellen Modellversion der GPT-5-Generation, die OpenAI nicht weiter ausgeführt hatte. Ab März 2026 wurde auf Basis der Version GPT-5.3 gearbeitet.

Der Standardmodus („Auto“) wurde für unterstützende Aufgaben der Textformulierung, Strukturierung und sprachlichen Ausarbeitung eingesetzt, da hier keine vertiefte analytische Durchdringung erforderlich war. Für die Auswertung und Verdichtung der empirischen Daten wurde ein vertiefter Analysemodus („Reasoning“ bzw. „Thinking“ ab 5.3) eingesetzt (Vorschläge z. B. für Hypothesen, Kategorienbildung oder Handlungsempfehlungen). Auf die Nutzung von Deep-Research-Funktionen wurde bewusst verzichtet, um die methodische Ko-

härenz des qualitativ-explorativen Forschungsdesigns zu wahren. Denn im Zentrum der Analyse stand die materialnahe Generierung und Verdichtung von Erkenntnissen aus den erhobenen Daten. Eine zusätzliche Einbindung externer, KI-generierter Wissensbestände (wie beim Deep-Research-Modus) hätte die Gefahr einer theorie- oder datenfremden Überformung der Ergebnisse mit sich gebracht und wurde daher vermieden.

Beim Einsatz von ChatGPT als unterstützendes Werkzeug wurde sichergestellt, dass die inhaltliche Interpretation und Ergebnisableitung primär durch den Autor erfolgte und die intellektuelle Kontrolle über den Forschungsprozess gewahrt blieb.

Aus diesem Grund wurde auch auf den Einsatz weiterer KI-Tools bewusst verzichtet, um die methodische Kohärenz, Transparenz und Eigenständigkeit der wissenschaftlichen Leistung zu gewährleisten. Insbesondere im Rahmen des qualitativ-explorativen Forschungsdesigns stand die materialnahe, induktive Analyse im Vordergrund, die nicht durch zusätzliche, extern generierte KI-Inhalte überlagert werden sollte.

1.4.4 Forschungstransfer

Es wurde den teilnehmenden Firmen mitgeteilt, dass die Studienergebnisse veröffentlicht und im Rahmen eines Forschungstransfers der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Die Adressaten des Forschungstransfers sind in erster Linie:

- Unternehmen der Übersetzungsbranche
- Studierende der Translationswissenschaft
- ggfs. Kunden der Übersetzungsfirmen (indirekt über die Unternehmen)

Neben dieser Publikation sind weitere Veröffentlichungen über Fachverlage in Zeitschriften, Monografien oder Fachbeiträgen geplant sowie die Präsentation der Ergebnisse auf Fachkonferenzen.[16]

16 Vgl. u. a.: Schaffner (2025).

2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden werden relevante Begrifflichkeiten definiert und abgrenzt sowie theoretische Grundlagen geschaffen, die für das weitere Verständnis der Studie relevant erscheinen. Eine vollumfassende Theoriedarstellung darf nicht erwartet werden, Quellenhinweise bieten jedoch die Möglichkeit der weiteren Vertiefung.

Bei der Darstellung wird der Logik gefolgt, ausgehend von einer technologisch-gesellschaftlichen Meta-Ebene über die organisationale Makro-Ebene auf die individuelle Mikro-Ebene zu blicken:

- **Digitale Transformation** ist der zentrale Auslöser, der durch technologische Innovationen (hier: KI in der Translationsbranche) grundlegende Veränderungen in Geschäftsmodellen, Strukturen und Prozessen anstößt.
- **Ambidextrie** beschreibt in Unternehmen die notwendige strategische Fähigkeit, das bestehende Geschäft effizient zu betreiben und gleichzeitig neue digitale Wertschöpfungspotenziale zu erschließen – also zwei parallele Betriebssysteme zu unterstützen.
- **Neue Arbeitswelten und Organisationskultur** beschreiben den aktuellen Gestaltungsrahmen von Arbeit, wie neue digitale Wertschöpfungspotenziale erschlossen werden können und wie diese Veränderungen von Akteuren gedeutet, bewertet und wirksam gemacht werden.
- **Change-Management** bietet dann den organisationalen Rahmen, um den Wandel zu gestalten, Mitarbeitende einzubinden, Widerstände abzubauen bzw. Akzeptanz für die Digitale Transformation zu gewinnen. Dabei wird im Sinne dieser Studie insbesondere auch auf die psychologisch-individuelle Ebene fokussiert.

2.1 Technologischer Wandel in der Translationsbranche

2.1.1 Digitale Transformation: Begriffsabgrenzung

Unter Digitaler Transformation wird nach Schallmo et al. (2018) ein tiefgreifender Veränderungsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft verstanden, der von Digitalisierung und digitalen Technologien ausgelöst wird, aber auch konsequent von diesen abzugrenzen ist.[17]

17 Vgl. Schallmo et al. (2018), S. 22.

Digitalisierung ist ein technischer Begriff und steht für die Überführung analoger Signale in diskrete (digitale) Werte, um Informationen elektronisch zu speichern oder verlustfrei verarbeiten zu können. **Digitale Technologien** sind auf Digitalisierung beruhende technische Anlagen und deren zugrundeliegende Verfahrenslogik, mit der Prozesse optimiert, vereinfacht, automatisiert oder vernetzt werden. Bei der **Digitalen Transformation** werden Prozesse komplett infrage gestellt, eliminiert oder revolutioniert und es entstehen neue Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodelle.

Je nach Branche zeigt sich die Digitale Transformation in unterschiedlicher Ausprägung. In der Fertigungsindustrie wird beispielsweise unter dem Begriff Industrie 4.0 die Vernetzung cyber-physischer Systeme, das Internet der Dinge sowie datengetriebene Technologien verstanden, die die Grundlage für selbststeuernde und hochflexible Produktionsprozesse bilden. In der öffentlichen Verwaltung bezeichnet die Digitale Transformation den Ausbau von E-Government, also die elektronische Abwicklung von Verwaltungsprozessen mithilfe digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien, mit dem Ziel, staatliche Leistungen effizienter, transparenter und bürgernäher bereitzustellen. Im Verkehrswesen werden beispielsweise autonomes Fahren oder intelligente Verkehrssysteme diskutiert, die (z. B. mittels Sensorik, Big Data oder KI) Verkehrsflüsse in Echtzeit steuern und Staus reduzieren sollen.

Übertragen auf die Übersetzungsbranche steht Digitalisierung beispielsweise für die Texterkennung gedruckter oder handschriftlicher Zeichen (OCR: Optical Character Recognition) oder die Transkription gesprochener Sprache in maschinenlesbaren Text. Digitale Technologien sind Werkzeuge zur Verarbeitung dieser Digitalinformationen im Sinne einer sprachlichen Übertragung von einer Quellsprache in eine oder mehrere Zielsprachen. Hierzu gehören neben klassischen IT-Technologien (z. B. Computer, Datenbanken, Schnittstellen, Netzwerke) auch spezifische Übersetzungstechnologien (z. B. Translation Memories, Terminologie-Datenbanken, Maschinelle Übersetzung, KI-Tools). Die Digitale Transformation umfasst grundlegende Veränderungen von Wertschöpfungsstrukturen, Rollen, Prozessen und Geschäftsmodellen durch digitale Übersetzungstechnologien. Sie umfasst sowohl partielle Re-Konfigurationen bestehender Wertschöpfungsprozesse – etwa den Einsatz maschineller Übersetzung mit nachgelagerter

menschlicher Qualitätssicherung (Post-Editing) anstelle einer vollständigen Humanübersetzung[18] – als auch umfassende Neuausrichtungen von Geschäftsmodellen. Letztere zeigen sich beispielsweise in der Entwicklung innovativer Beratungsleistungen, beispielsweise dem „Global Language Risk Management", das exportorientierte Unternehmen bei der Steuerung sprach- und kulturspezifischer Kommunikationsrisiken unterstützt.

Für die Übersetzungsbranche sieht der Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer (BDÜ) in einem Positionspapier einen tiefgreifenden Wandel durch den Einsatz von KI-basierten Technologien – insbesondere Neuronale Maschinelle Übersetzung (NMÜ) und große Sprachmodelle (LLM). Während Übersetzen schon immer technologische Entwicklungsschübe erlebt habe (von der Feder über Schreibmaschine bis zu CAT-Tools), markiere KI eine neue Dimension: Sie ermögliche automatische Übersetzungen und fremdsprachige Texterstellung durch Prompting und Deep Learning und stelle damit einen Paradigmenwandel im Übersetzen dar.[19]

2.1.2 Transformatorische Wirkung von Sprachtechnologien

Die Automatisierung menschlicher Übersetzungsleistungen weist eine lange Entwicklungsgeschichte auf und prägt die Arbeitswelt der Übersetzungsbranche – insbesondere in der Technischen Übersetzung[20] – seit mehreren Jahrzehnten. Dabei wird zwischen halbautomatischer und vollautomatischer Übersetzung unterschieden.

- **Halbautomatisierte Übersetzung** bezeichnet Übersetzungsprozesse, bei denen der Mensch u.a. durch Translation-Memory-Systeme und Terminologie-Datenbanken als Vorschlagssystem unterstützt wird.
    - *Terminologie-Datenbanken* liefern Vorschläge für – mit dem Kunden abgestimmte – fachsprachliche Benennungen für Produkte, Bauteile, Prozesse, Funktionen, Hinweise etc. in den relevanten Zielsprachen.

18 „Human-in-the-Loop" bezeichnet – auch im Kontext von Übersetzungsprozessen – einen Ansatz, bei dem der Mensch gezielt als Prüf-, Korrektur- und Freigabeinstanz in einen automatisierten oder KI-gestützten Workflow eingebunden bleibt, um maschinell erzeugte Übersetzungen sprachlich, fachlich und kontextuell zu bewerten, anzupassen oder final zu autorisieren.

19 Vgl. BDÜ (2024).

20 Forschungsgegenstand ist die Technische Übersetzung. Hierzu gehört insbesondere die zielgruppen-/adressatengerechte, normenkonforme und mediengerechte Übertragung fachlich-technischer Inhalte von einer Quell- in eine Zielsprache von z. B. Bedienungs- und Wartungsanleitungen, Sicherheits- und Warnhinweisen, Softwaretexten, Technischen Spezifikationen, Schulungs- und Servicedokumenten.

- *Translation-Memory-Systeme* (CAT: Computer Added Translation) speichern bereits übersetzte Textsegmente und stellen sie – in Abhängigkeit der jeweiligen Ähnlichkeit (Fuzzy-Match-Qualität) – bei neuen Übersetzungen automatisch zur Verfügung, um Konsistenz, Effizienz und Qualität zu erhöhen.

- **Automatisierte Übersetzung** bezeichnet Übersetzungsprozesse, bei denen der Zieltext vollständig durch ein maschinelles System erzeugt wird, ohne dass während der Texterstellung ein menschlicher Eingriff erfolgt. Maschinelle Übersetzung und genKI-gestützte Übersetzung sind Ausprägungen dieser Technologie.

Halbautomatisierte Übersetzungsprozesse[21] sind nicht Gegenstand dieser Untersuchung, werden hier aber der Vollständigkeit halber kurz vorgestellt. Erste Hilfsmittel zur Unterstützung der manuellen Übersetzung wurden bereits vor den 1970er Jahren eingesetzt (z. B. Glossare, Terminologie-Karteien). In den 1960er Jahren entwickelten sich erste Ideen für Translation-Memory-Systeme.[22] Ergänzt um Terminologie-Datenbanken entwickelten sie sich in den 1990er Jahren kommerziell und wurden ab den 2000er Jahren zum Branchenstandard.

Translation-Memory-Systeme und Terminologie-Datenbanken haben die Übersetzungsbranche grundlegend verändert, indem sie Übersetzen von einer primär individuell geprägten Tätigkeit zu einem daten- und prozessorientierten Arbeitsprozess weiterentwickelt haben. Durch die systematische Wiederverwendung bereits übersetzter Textsegmente sowie die zentrale Pflege fachlicher Terminologie ermöglichten sie eine höhere Produktivität, Konsistenz und Skalierbarkeit von Übersetzungsleistungen – nicht zuletzt auch, um das zur damaligen Zeit stark steigende Übersetzungsvolumen zu bewältigen. Gleichzeitig verschob sich das Qualitätsverständnis weg von rein subjektiven Qualitätsidealen hin zu messbaren Kriterien wie Wiederholgenauigkeit und Textkonsistenz, Anzahl von Rechtschreibungs- und Grammatikfehlern sowie Format- und Terminologie-Treue. Damit gingen auch veränderte Rollenprofile einher, da Übersetzende zunehmend als Administratoren sprachlicher Technologie-Ressourcen agierten.

In der automatisierten Translationspraxis sind die Begriffe Maschinelle Übersetzung (MÜ) und Künstliche Intelligenz (KI)[23] verbreitet. Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen beiden Konzepten gestaltet sich jedoch schwierig. Zum einen schließt KI als übergeordneter Begriff die Maschinelle Übersetzung mit ein. Zum

21 Vgl. für eine Darstellung u.a. Drewer/Ziegler (2011), insbesondere Kap. 2, S. 55-102.

22 Vgl. Reinke (2004).

23 Künstliche Intelligenz ist ein Teilgebiet der Informatik und beschäftigt sich mit der Abbildung menschlichen („intelligenten“) Verhaltens durch IT.

anderen können die aktuellen Entwicklungen im Bereich der generativen KI auf Basis von Large-Language-Models (LLMs)[24] als Weiterentwicklung der Maschinellen Übersetzung, konkret der Neuronalen Maschinellen Übersetzung (NMÜ), verstanden werden.

Shormani und Al-Sohbani (2025) fassen die Entwicklung wie folgt zusammen:[25] Die maschinelle Übersetzung wurde maßgeblich durch die KI-Revolution geprägt und hat sich seit ihren Anfängen kontinuierlich weiterentwickelt. Dabei lassen sich drei zentrale Entwicklungsstufen unterscheiden: regelbasierte, statistische und neuronale maschinelle Übersetzung. Mit den jüngsten Fortschritten in der KI, insbesondere bei neuronalen Netzwerken, kam es zu einem grundlegenden Wandel der Ausrichtung von KI-Systemen, der zur Entwicklung leistungsfähiger Sprachmodelle (LLMs) führte – darunter als besonders prominentes Beispiel ChatGPT.

Die Entwicklung der automatisierten Übersetzung lässt sich in Kürze, d.h. ohne IT- oder ingenieur-technische Präzision, wie folgt zusammenfassen:[26] Die maschinelle Übersetzung galt schon immer als Paradebeispiel für Anwendungen der Künstlichen Intelligenz und begann in der Pionierphase 1954 mit dem Georgetown-IBM-Experiment.[27] Basis waren zunächst *regelbasierte Systeme*, die mit Wörterbüchern und Grammatikregeln gearbeitet haben. Der manuelle Aufwand war hoch, die Sprachenvielfalt eingeschränkt und die Qualität gering, was eine intensive Nachbearbeitung erforderte. In den 1970er Jahren setzten sich die ersten kommerziellen Systeme durch. Beispielsweise setzte die Europäische Kommission seit den 1970er-Jahren das maschinelle Übersetzungssystem SYSTRAN ein, um die wachsende Mehrsprachigkeit der Europäischen Union effizient zu bewältigen und große Mengen interner Texte automatisiert zu übersetzen.

Ab ca. der 2000er Jahren etablierten sich *statistische Systeme* (Durchbruch mit Google Translate ab 2006), bei denen Texte nicht über feste Grammatikregeln, sondern auf Basis von Wahrscheinlichkeiten übersetzt werden. Die Kernidee war, dass das System aus großen Mengen zweisprachiger Textkorpora lernt, wie wahrscheinlich es ist, dass eine Wort- oder Satzfolge in der Zielsprache einer

24 Mit Stand zum Januar 2026 z. B. ChatGPT (OpenAI), Gemini (Google), CoPilot (Microsoft), Claude (Anthropic) oder LLaMA (Meta).

25 Vgl. Shormani/Al-Sohbani 2025, S. 1 und 3f.

26 Für das hier vorgestellte Forschungsprojekt ist eine detaillierte Unterscheidung von halb-automatischen und automatischen Übersetzungsprozessen bzw. maschineller und KI-gestützter Übersetzung jedoch nicht notwendig, da „lediglich" die technologischen Folgewirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte im Fokus stehen, womit sich auch das folgende Kapitel beschäftigt.

27 Das gemeinsam von der Georgetown University und IBM entwickelte Experiment umfasste die vollständig automatische Übersetzung von mehr als 60 russischen Sätzen ins Englische. Vgl. Norman (2025).

bestimmten Folge in der Ausgangssprache entspricht. Für eine Übersetzung berechnet das Modell dann – ausgehend vom Ausgangstext – die wahrscheinlichste Zielsequenz. Grundlage dieser statistischen Systeme waren vor allem die mehrsprachigen Webseiten.

In den 2010er-Jahren setzten professionelle Übersetzungsdienstleister zunehmend auf *hybride Übersetzungslösungen*, die Translation-Memory-Systeme und Terminologie-Datenbanken mit regelbasierten und statistischen Verfahren der maschinellen Übersetzung kombinierten.[28] Auslöser hierfür waren steigende Übersetzungsvolumina, wachsender Kostendruck und verkürzte Lieferzeiten. Während bereits geprüfte Übersetzungen bevorzugt wiederverwendet wurden, kamen maschinelle Verfahren vor allem bei Textsegmenten mit geringer Übereinstimmung zum Einsatz und wurden anschließend im Rahmen des Post-Editings durch menschliche Übersetzer qualitativ angepasst. Ziel war es, Effizienzgewinne zu realisieren, ohne Qualität und terminologische Konsistenz zu beeinträchtigen.

Mitte der 2010er Jahre entwickelten sich erste *neuronale maschinelle Übersetzungslösungen* (NMÜ). Basis sind künstliche neuronale Netze, die aus miteinander verbundenen Recheneinheiten bestehen und mithilfe datengetriebener Lernverfahren Gewichtungen zwischen diesen Einheiten anpassen, um sprachliche Muster und Bedeutungszusammenhänge zu modellieren. Durch datenbasiertes Training erlernen neuronale Netze semantische und syntaktische Strukturen zwischen Quell- und Zielsprache (Deep Learning), wobei der gesamte Ausgangssatz als zusammenhängende Sequenz verarbeitet und in einem einzigen Modell in die Zielsprache übertragen wird. Im Gegensatz zu regelbasierten oder statistischen Verfahren lernt NMÜ sprachliche Strukturen, Bedeutungszusammenhänge und Kontexte aus großen Mengen paralleler Textdaten selbstständig. Durch Deep-Learning-Architekturen erzeugt NMT flüssigere, kontextsensitivere und stilistisch konsistentere Übersetzungen. Seit der zweiten Hälfte der 2010er-Jahre galt NMÜ daher als dominierender Ansatz in der maschinellen Übersetzung, wurde jedoch weiterhin durch menschliches Post-Editing ergänzt (Human-in-the-Loop), insbesondere bei fachlich oder rechtlich anspruchsvollen Texten.

Den aktuell jüngsten Schritt in der automatischen Übersetzung nimmt die *generative KI-Lösung* auf Basis von Large-Language-Models (LLM) ein. Auch generative KI nutzt künstliche neuronale Netze, die darauf trainiert sind, Wahrscheinlichkeitsverteilungen über Daten (z. B. Texte, Bilder, Audio oder Code) zu model-

28 Vgl. Schaffner (2002).

lieren und daraus neue, plausible Inhalte zu erzeugen. Während neuronale maschinelle Übersetzung somit vor allem der automatisierten Textübertragung dient, erweitert generative KI den Übersetzungsprozess um adaptive und kontextbezogene Sprachgenerierung sowie um KI-gestützte sprachliche Adaptionen, etwa im Hinblick auf Stil, Textfunktion oder Zielgruppenanforderungen, wobei die menschliche Kontrolle im Sinne eines Human-in-the-Loop-Ansatzes weiterhin zentral bleibt. Übersetzen wird damit teilweise zu einem sprachproduzierenden und nicht mehr nur zu einem transformierenden Prozess. So können technische Inhalte beispielsweise vereinfacht, standardisiert oder für unterschiedliche Nutzungskontexte wie Endanwenderdokumentation, Schulungsunterlagen oder Sicherheitskommunikation aufbereitet werden. Darüber hinaus unterstützt generative KI kulturelle und kontextuelle Anpassungen, etwa durch die Neutralisierung idiomatischer Ausdrücke oder die Anpassung von Tonalität und Direktheitsgrad, wobei die fachliche Kontrolle weiterhin beim Menschen verbleibt.

Nicht zur eigentlichen automatischen Übersetzung gehören *nachgelagerte Kontrollen oder Korrekturen* durch menschliche Übersetzende (Post-Editing mit z. B. Prüfung auf Inhalt, Terminologie-Konsistenz und Formulierung, Zielgruppen- und Normkonformität) oder automatisierte Qualitäts-Tools (z. B. regelbasierte Korrekturen, Terminologie-Prüfung gegen Term-Datenbanken, Konsistenzprüfungen, Zahlen,- Datums- und Einheitenkontrollen) sowie *vorgelagerte Leistungen* zur sprachlichen, terminologischen, technischen und organisatorischen Vorbereitung der Digitaldaten auf den Übersetzungsprozess (z. B. Dateikonvertierung, Formatbereinigung, Aufbau und Pflege von Terminologie-Datenbanken oder Bestimmung von Zielgruppen und Stilrichtungen).

Auch die automatisierte Übersetzung hat die Übersetzungsbranche strukturell, technologisch und organisatorisch verändert:

1) Die Rolle menschlicher Übersetzender verlagert sich.
   Statt ausschließlich vollständige Übersetzungen zu erstellen, übernehmen sie zunehmend Aufgaben im Post-Editing, in der Qualitätssicherung, im Terminologie-Management und in der Domänenanpassung, also der gezielten Anpassung maschineller Übersetzungssysteme an spezifische Fachgebiete, Textsorten oder Unternehmenskontexte durch domänenspezifische Trainingsdaten, kundenspezifische Terminologie und Stilvorgaben. Übersetzen wurde und wird damit stärker zu einer überwachenden, korrigierenden und wissensintensiven Tätigkeit.
2) Produktionsprozesse und Workflows verändern sich.
   Translation-Memory-Systeme, maschinelle Übersetzung und Terminologie-

Datenbanken wurden integriert, wodurch Übersetzungen stärker modularisiert, automatisiert und skaliert werden können. Dies ermöglicht die Bewältigung stark wachsender Textmengen bei gleichzeitig verkürzten Lieferzeiten.

3) Ökonomischer Druck und neue Geschäftsmodelle.
Preise orientieren sich zunehmend am Bearbeitungsaufwand statt am reinen Wortvolumen, während Sprachdienstleister verstärkt auf Effizienz, Automatisierungsgrad und technologische Kompetenz setzen.

Insgesamt hat automatisierte Übersetzung die Branche von einem primär handwerklich geprägten Tätigkeitsfeld zu einem technologiegestützten, hybriden Produktionssystem transformiert, in dem menschliche und maschinelle Kompetenzen eng miteinander verzahnt sind. Diese durch KI induzierte digitale Transformation erzeugt daher zusätzlich neue Steuerungsanforderungen, die als Governance-Strukturen konzeptualisiert werden können.[29]

Mit der zunehmenden Integration von KI-gestützten Übersetzungstechnologien entstehen hybride Wertschöpfungssysteme, in denen maschinelle und menschliche Leistungen eng miteinander verzahnt sind. Diese Systeme zeichnen sich durch eine erhöhte Komplexität, beschleunigte Prozessdynamiken sowie eine teilweise algorithmische Entscheidungsunterstützung aus. Während traditionelle Übersetzungsprozesse weitgehend auf individueller Expertise und fachlicher Verantwortung beruhten, verschiebt sich die Steuerungslogik im KI-Kontext hin zu technisch gestützten, datenbasierten Produktionsarchitekturen. Diese Entwicklung erzeugt neue Anforderungen an die organisationale Steuerung.

Zum einen verändern sich Qualitätsverständnis und Qualitätskontrolle. Qualität wird nicht länger ausschließlich als normatives Ideal einer fehlerfreien Übersetzung verstanden, sondern zunehmend als risikobasierte Steuerungsgröße. Angesichts stark wachsender Textvolumina und verkürzter Lieferzeiten gewinnt eine differenzierte Qualitätsarchitektur an Bedeutung, die zwischen risikorelevanten und weniger kritischen Inhalten unterscheidet. Damit verschiebt sich die Steuerungslogik von einer generellen Perfektionsorientierung hin zu einer kontextabhängigen Risikoabwägung.

Zum anderen entstehen neue Verantwortlichkeitsstrukturen im Zusammenspiel von Mensch und Maschine. Im sogenannten Human-in-the-Loop-Modell verbleibt die letztverantwortliche Entscheidung beim Menschen, während algorithmische Systeme Vorschläge generieren oder Teilprozesse automatisiert durchführen. Diese Konstellation wirft Fragen der Verantwortungszuweisung, Haftung

29 Vgl. zur KI-Governance: Brink (2026).

und Transparenz algorithmischer Entscheidungen auf. Organisationen sind daher gefordert, klare Entscheidungsrechte, Kontrollmechanismen und Eskalationsprozesse zu definieren.

Darüber hinaus gewinnen Datenschutz-, Compliance- und Sicherheitsanforderungen an Bedeutung. Der Einsatz cloudbasierter KI-Systeme sowie die Verarbeitung sensibler Kundendaten erfordern institutionalisierte Prüf- und Absicherungsmechanismen. Insbesondere bei branchenspezifisch regulierten Inhalten (z. B. Technische Dokumentation, sicherheitsrelevante Kommunikation oder juristische Texte) müssen Prozesse implementiert werden, die eine nachvollziehbare Qualitätssicherung gewährleisten.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die digitale Transformation in der Translationsbranche nicht nur zu einer Re-Konfiguration von Geschäftsmodellen und Produktionsprozessen führt, sondern zugleich neue Governance-Strukturen erforderlich macht. Governance wird dabei als institutionalisierte Steuerungs- und Kontrollarchitektur verstanden, die Effizienzgewinne durch KI mit Anforderungen an Qualität, Transparenz, Verantwortung und Risikominimierung in Einklang bringt. Sie umfasst sowohl formale Regelwerke (z. B. Standards, KPIs, Qualitätsmetriken) als auch organisatorische Rollenverteilungen und Entscheidungsprozesse.

Die transformatorische Wirkung von Sprachtechnologien ist somit nicht allein technologischer oder ökonomischer Natur, sondern impliziert eine strukturelle Neujustierung organisationaler Steuerungsmechanismen. Digitale Transformation erzeugt folglich nicht nur Innovationspotenziale, sondern auch einen erhöhten Bedarf an systematischer Risikosteuerung und institutioneller Verankerung von Kontrollprozessen.

2.1.3 Aktuelle Trends der Translationsbranche

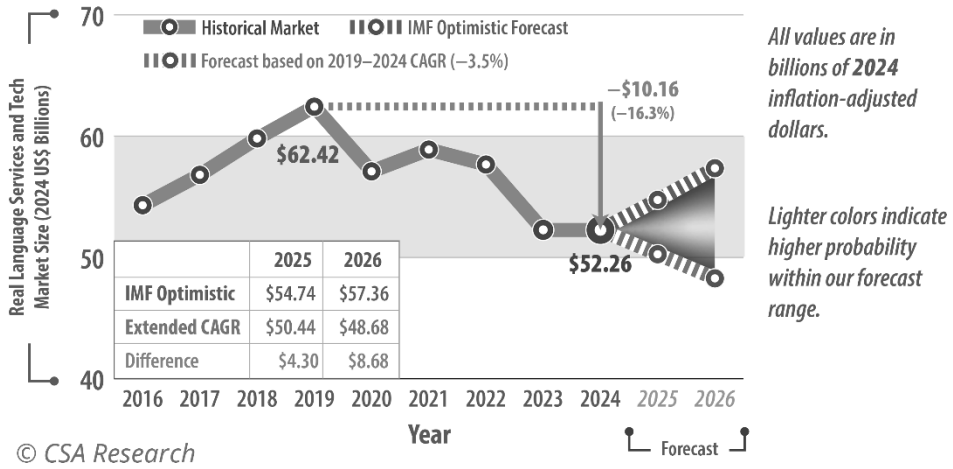
In einer (noch) aktuellen Marktstudie der CSA Research von März 2025[30] wird die inflationsbereinigte Entwicklung des globalen Marktes für Sprachdienstleistungen von 2016 bis 2026 beschrieben, wobei sich die Studie ab 2025 auf Prognosewerte stützt (siehe Abb. 3). Nach einem kontinuierlichen Wachstum bis etwa 2019/2020 (mit einem Höchstwert von rund US-$ 62,4 Mrd.) kam es in den Folgejahren zu einem deutlichen Einbruch, der seinen Tiefpunkt 2024 bei ca. US-

30 Vgl. CSA Research (2025a).

$ 52,3 Mrd. erreicht. Diese Schwächephase wird von CSA Research mit gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten, rückläufiger Nachfrage nach reiner Humanübersetzung sowie strukturellen Umbrüchen durch KI erklärt.

Für die Jahre 2025–2026 entwirft CSA Research zwei alternative Szenarien: Ein „IMF-optimistisches" Szenario (International Monetary Fund, Internationaler Währungsfond), das eine Rückkehr zu den hohen Wachstumsraten der Vorkrisenzeit unterstellt, sowie ein „Extended-CAGR-Szenario" (Compound Annual Growth Rate**,** durchschnittliche jährliche Wachstumsrate), das von einer Fortschreibung der schwachen Entwicklung seit 2019 ausgeht. Beide Szenarien werden jedoch als eher unwahrscheinlich eingeordnet. Am wahrscheinlichsten sei laut CSA ein mittlerer Verlauf mit nur geringen realen Zuwächsen, sodass die Marktumsätze in den kommenden Jahren nahe dem aktuellen Niveau verharren dürften.

Abbildung 3: Umsatzentwicklung Sprachdienstleistungen 2016-2026

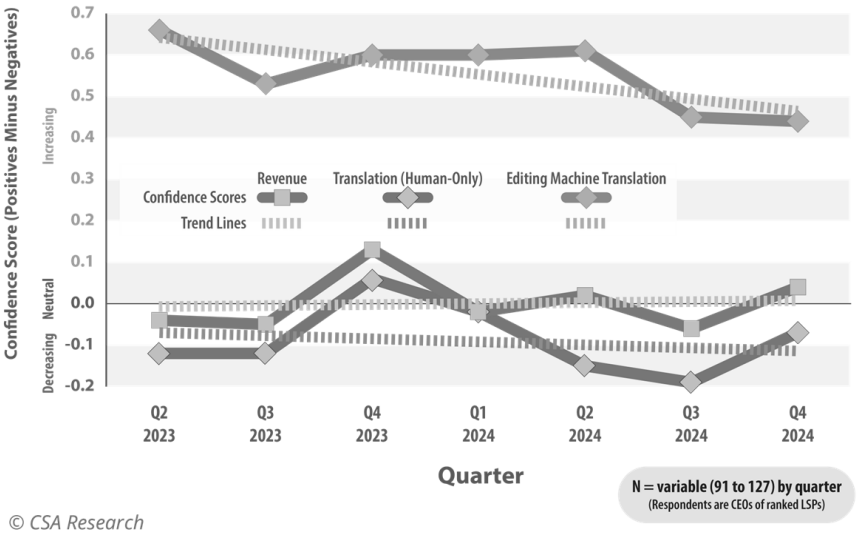


Quelle: CSA Research (2025a), S. 2.

Die Abb. 4 zeigt aus der CSA-Studie die Quartals-Ergebnisse der regelmäßigen Umfragen nach dem Stimmungsindex unter Sprachdienstleistern (LSPs) für die drei Bereiche Gesamtumsatz, Nachfrage nach Humanübersetzung sowie Maschineller Übersetzungen im Zeitraum von Q2 2023 bis Q4 2024. Der zentrale Befund lautet, dass sich das Umsatzwachstum insgesamt nahe null bewegt, was auf eine anhaltend schwache Marktdynamik hindeutet. Gleichzeitig berichten über nahezu den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg mehr LSPs von sinkender als von steigender Nachfrage nach Humanübersetzung, wobei sich dieser

Abwärtstrend im Zeitverlauf leicht verstärkt. Demgegenüber zeigt sich für die Maschinellen Übersetzungen ein durchgehend positives und vergleichsweise stabiles Nachfragewachstum.

Abbildung 4: Stimmungsindizes unter Sprachdienstleistern



Quelle: CSA Research, (2025a), S. 2.

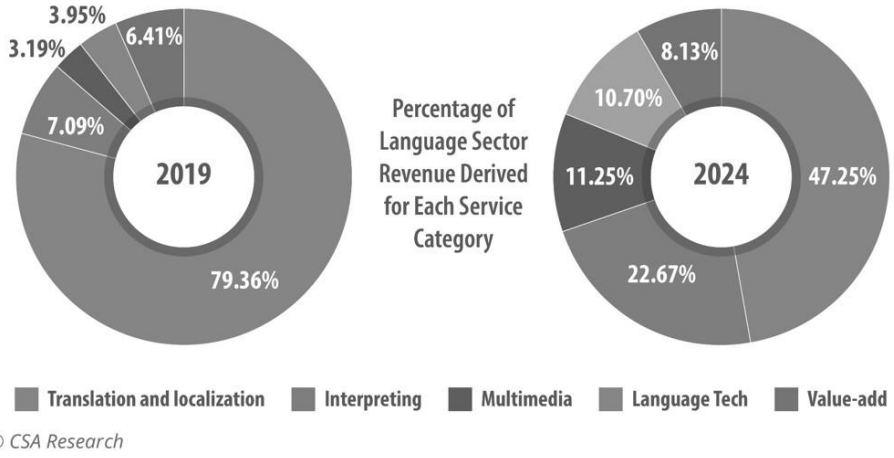
CSA Research interpretiert diese Entwicklung als Hinweis auf einen strukturellen Wandel der Branche. Während klassische, ausschließlich menschliche Übersetzungsleistungen an Bedeutung verlieren, wächst die Nachfrage nach maschinell erzeugten Übersetzungen mit menschlicher Nachbearbeitung. Zugleich wird betont, dass ein Teil der als „human-only" deklarierten Leistungen bereits heute verdeckt maschinelle Übersetzung einbezieht, etwa durch den produktivitätssteigernden Einsatz von MT durch einzelne Übersetzende. Insgesamt verdeutlicht die Abb. 4 damit, dass der Markt nicht primär schrumpft, sondern sich von human-zentrierten hin zu maschinen- und KI-gestützten Leistungsmodellen verschiebt, während das Gesamtumsatzniveau weitgehend stagniert.

Dieser Befund wird durch eine aktualisierte Marktstudie der CSA Research aus Dezember 2025 bestätigt.[31] Nach CSA Research war die Sprachdienstleistungsbranche bis 2019 von stetigem Wachstum geprägt. In den letzten Jahren hätte jedoch ein grundlegender Wandel eingesetzt. Die Marktanalyse für Ende 2025 zeigt, dass wirtschaftlicher Druck, veränderte Unternehmenserwartungen und

31 Vgl. CSA Research (2025b).

der verstärkte Einsatz KI-gestützter Technologien zu einem anhaltenden Rückgang klassischer Übersetzungsleistungen und zu einer Neuausrichtung der Dienstleistungsarten führen (siehe Abb. 5). Dies würde, so CSA Research, den Übergang von einem übersetzungszentrierten Modell hin zu wertorientierten globalen Content-Lösungen markieren, bei denen menschliche Expertise in KI-gestützten Prozessen neu positioniert wird.

Abbildung 5: Tiefgreifender Wandel bei Language-Services seit 2019



Quelle: CSA Research, (2025b).

Don de Palma vom CSA Research identifiziert zehn von der KI ausgelöste Trends für die Übersetzungsbranche bzw. Übersetzungsunternehmen (LSP). Diese können in komprimierter Form wie folgt zusammengefasst werden:[32]

1. **Zugänglichkeit & UX**
   Barrierefreiheit, Personalisierung und User Experience (UX) verschmelzen zunehmend zu einem integrierten Handlungsfeld. LSPs bauen hierfür spezialisierte Teams auf, um Kunden erweiterte Services bereitzustellen. Ziel ist es, Endkunden in allen Märkten gezielter anzusprechen und dabei regulatorische Anforderungen, sprachliche Vielfalt sowie kulturelle Besonderheiten systematisch zu berücksichtigen.

32 Vgl. CSA Research (2024).

2. **KI-Agenten**
   KI-Komponenten, die automatisch eine Funktion ausführen können, werden als „KI-Agenten“ bezeichnet. Diese KI-Systeme machen Lokalisierung schneller und reaktionsfähiger, erfordern aber auch ein strenges Qualitäts- und Risikomanagement.

3. **Unkontrollierte Ausgaben & Schatten-IT**
   Frei zugängliche KI-Tools bieten nahezu kostenfreie Übersetzung per Mausklick. LSPs stehen mit ihren kostenbehafteten Diensten daher zunehmend unter Rechtfertigungsdruck. Der Abfluss sicherheitskritischer Informationen in öffentliche Clouds kann aber auch Risiken für Unternehmen bergen. LSPs können hier mit geprüften, integrierten Lösungen gegensteuern, um kostengünstige aber auch qualitativ hochwertigere KI-Dienste anzubieten.

4. **ROI-Fokus**
   Der Return-On-Investment (ROI) bestimmt auch weiterhin die Strategiediskussion. Unternehmen müssen den Wert von Sprachdiensten mit harten Geschäftsdaten und ROI-Berechnungen rechtfertigen. Sprachdienstleistungen müssen jedoch als Investition in Kunden und Märkte verstanden werden und LSPs können ihren Kunden dabei helfen, den ROI-Fall darzulegen.

5. **Qualität als Risikomanagement**
   Jahrzehntelang wurde Qualität bei Sprachdienstleistungen als Einhaltung eines Ideals der Perfektion verstanden. Angesichts der explodierenden Inhalts- und Kommunikationsmengen sind die damit steigenden Kosten im Qualitätsmanagement aber kaum noch zu rechtfertigen. Unternehmen müssen Qualität von Sprache daher als Risikomanagementfunktion betrachten. Und LSPs können dabei helfen, risikorelevante Inhalte und Prozesse zu identifizieren und spezifische Qualitätssteuerungsmaßnahmen zu entwickeln.

6. **Datenschutz & Sicherheit**
   Strengere Compliance- und Datenschutz-Anforderungen prägen die Ausschreibungen von Sprachdienstleistungen, was mit der Verbreitung von KI-Werkzeugen noch verschärft wird. LSP sollten dies aktiv aufgreifen und nachweisbare Standards für Sicherheit, Datenschutz, Datenaufbewahrung und Lieferkettentransparenz entwickeln.

7. **Kennzeichnung von KI-Inhalten**
   Regulatorische Vorgaben und Haftungsfragen erfordern klare Labels für KI-generierte Übersetzungen. Die Kennzeichnung der Quelle einer Übersetzung erhöht das Kundenvertrauen in die Verlässlichkeit der Information (Stichwort: Halluzinationen, Fake-News). LSPs können Premium-Dienste anbieten, die ihre Kunden bei ihren Risikominderungsstrategien im Rahmen der Kundenkommunikation und im Vorgriff auf Gesetze oder Regulierungen unterstützen.

8. **Qualitätsschätzung & Post-Editing**
   Automatisierte Tools verbessern Effizienz und Kostenstruktur, erweitern aber auch hybride Arbeitsmodelle. So helfen KI-Systeme die Qualität einer maschinellen Übersetzung zu prüfen (AQE: Automatic Quality Estimation) oder typische MT-Fehler automatisch zu korrigieren (APE: Automatic Post Editing): Dies hilft, die Aufmerksamkeit einer menschlichen Nachbearbeitung auf die kritischen Stellen zu lenken. Man spricht daher auch von einem „Human-in-the-Loop"-Ansatz, bei dem Mensch und Maschine interaktiv zusammenarbeiten.

9. **Wissensgraphen**
   Um Halluzinationen der KI zu vermeiden, wird verstärkt auf Wissensgraphen gesetzt. Dies sind spezialisierte, semantische Datenstrukturen, die Fakten über Entitäten eines Unternehmens oder Fachgebiets aufzeichnen und strukturieren. Grundlage dieser Wissensgraphen ist die Terminologiefindung und -verwaltung. Terminologie-Management als Dienstleistung der LSPs wird damit strategisch wichtiger und zum Mainstream.

10. **Konvergenz von Sprache & Multimedia**
    Gesprochene Sprache, Video und schriftliche Inhalte wachsen zusammen. Die Nachfrage nach automatisierter Synchronisation wird massiv steigen, angetrieben durch bessere Technologien der Sprachsynthese oder Klon- und Lippensynchronisation. Auch hier können LSPs spezialisierte Dienste anbieten.

Die Trendstudie der CSA Research zeigt eindrücklich den Wandel der Geschäftsmodelle in der Translationsbranche vom reinen Übersetzungsanbieter zum globalen Content-Service-Provider. Klassische wortbasierte Abrechnungen treten dabei in den Hintergrund, während hybride Modelle aus KI-gestützter Übersetzung, Post-Editing und Wissensmanagement neue Wertschöpfungsketten eröffnen. Damit verändern sich Nutzenversprechen, Erlöslogiken und Rollenprofile

grundlegend – hin zu datengetriebenen, integrierten und kundenorientierten Serviceleistungen.

Die Herausforderung besteht nun darin, diese Digitale Transformation neben dem Tagesgeschäft umzusetzen und die Mitarbeitenden – auch mit all ihren Zukunftsängsten – dabei mitzunehmen.

2.2 Ambidextrie

Ambidextrie bezeichnet im organisationalen Kontext die Fähigkeit, etablierte Geschäftsmodelle effizient zu betreiben (Exploitation) und gleichzeitig neue, innovative Ansätze zu entwickeln (Exploration). Dieses „Beidhändigkeitsprinzip“ wird für Unternehmen besonders in Phasen der digitalen Transformation relevant, da sie sowohl Stabilität in bestehenden Geschäftsmodellen als auch Flexibilität bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sicherstellen müssen.

2.2.1 Ausprägungen der Ambidextrie

Tushman und O’Reilly (1996) beschreiben Ambidextrie als Balance zwischen Exploitation, d. h. der Nutzung bestehender Ressourcen und Prozesse, und Exploration, d. h. der Erschließung neuer Chancen und Märkte.[33] Betrachtet man die Organisation als ein Betriebssystem, so steht Ambidextrie für die gleichzeitige Ausführung zweier „Programme“ bzw. Betriebssysteme.

Übertragen auf die Translationsbranche bedeutet dies: Einerseits müssen Unternehmen weiterhin klassische Übersetzungsdienstleistungen erbringen, die höchste Qualität, Konsistenz und Effizienz erfordern. Andererseits gilt es, KI-gestützte Übersetzungstechnologien oder hybride Post-Editing-Modelle zu erforschen und einzusetzen, um neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten zu erschließen.

Die Herausforderung liegt darin, beide Systeme parallel zu betreiben – ein Spannungsfeld, das in der Praxis häufig Konflikte zwischen Effizienzorientierung und Innovationsfreiraum erzeugt. So verlangt Ambidextrie nach einer Führung, die zwischen transaktionaler und transformationaler Logik wechseln kann:

33 Vgl. Tushman/O’Reilly (1996).

- **Transaktionale Führung** sichert im Übersetzungsalltag verlässliche Abläufe, klare Qualitätsstandards und die Einhaltung von Kundenanforderungen. Transaktion steht dabei für ein „Tauschgeschäft", Leistung wird durch Anreize oder Sanktionen gesteuert.
- **Transformationale Führung** hingegen motiviert Mitarbeitende, sich auf neue Arbeitsformen einzulassen, experimentell mit KI-Werkzeugen zu arbeiten und innovative Dienstleistungen zu entwickeln. Transformation bedeutet hier, dass Führung Einfluss auf die Werte, Motive und innere Einstellungen der Mitarbeitenden nimmt, indem sie Sinn stiftet, inspiriert und zu Innovation motiviert.

In Übersetzungsunternehmen zeigt sich dies zum Beispiel darin, dass Projektleitungen einerseits traditionelle Terminologie- und Qualitätsmanagementprozesse überwachen, andererseits aber auch agile Pilotprojekte mit KI-gestützten Workflows anstoßen. Organisationen können verschiedene Strategien nutzen, um den Spagat zwischen Exploitation und Exploration zu meistern:

- **Sequenzielle Ambidextrie**: Ein Übersetzungsbüro könnte zunächst klassische Dienstleistungen optimieren (z. B. durch CAT-Tools), um später in einem zweiten Schritt Pilotprojekte mit generativer KI zu erproben. Diese zeitliche Trennung ist jedoch in der VUKA-Umwelt[34] der Branche nicht praktikabel.
- **Strukturelle Ambidextrie**: Eher große Language Service Provider gründen eigene Innovationsabteilungen oder „Language Tech Labs", die unabhängig von den operativen Teams neue KI-Lösungen entwickeln. So wird verhindert, dass die Routineanforderungen des Tagesgeschäfts explorative Initiativen blockieren. Strukturell arbeiten also zwei getrennte, aber parallel operierende Organisationen (Betriebssysteme) – mit unterschiedlichen Führungssystemen – nebeneinander.
- **Kontextuelle Ambidextrie**: Eher kleinere Übersetzungsunternehmen verfügen meist nicht über die Ressourcen für separate Innovationsabteilungen. Hier werden Teams und Mitarbeitende ermutigt, je nach Kontext effizient im Tagessgeschäft (exploitativ) oder effektiv im experimentellen

34 VUKA beschreibt eine Umwelt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Sie steht für Rahmenbedingungen, in denen sich Veränderungen schnell und unvorhersehbar vollziehen (Volatilität), verlässliche Prognosen kaum möglich sind (Unsicherheit), viele Faktoren dynamisch und vernetzt zusammenwirken (Komplexität) und Situationen mehrdeutig oder widersprüchlich erscheinen (Ambiguität). Der Begriff bündelt damit die zentralen Herausforderungen für Organisationen und Führungskräfte in schwer planbaren Kontexten.

Innovieren (explorativ) tätig zu sein. Dies erfordert eine hohe Reflexionsfähigkeit, den Kontext korrekt zu analysieren, eine multifunktionale Kompetenz sowie Toleranz für Ambiguität, um mit widersprüchlichen Anforderungen ohne Überforderung umgehen zu können. Die Führung muss den Rahmen hierfür vorgeben[35] sowie transaktional und transformational führen können.

2.2.2 Agilität in der Ambidextrie

Das exploitative Betriebssystem wird oft mit Regelkonformität, Standards, Prozessen und Bürokratie, das explorative Betriebssystem mit Flexibilität, Einzelfallentscheidungen, Projekten und Agilität gleichgesetzt. Für ambidexte Organisationen bedeutet dies, dass im exploitativ geprägten Kerngeschäft eher prozessorientierte Standards effizient gemanagt werden, während im explorativen Innovationsbereich eine projekt-orientierte, effektive Agilität erforderlich ist.[36]

Doch Agilität wird in der Wirtschaftspraxis häufig missverstanden.[37] Oft reduziert sich die Vorstellung auf den Einsatz bestimmter Werkzeuge oder Frameworks wie Kanban-Boards, Scrum oder Design Thinking. Solche Methoden können zwar die Zusammenarbeit strukturieren, machen eine Organisation jedoch nicht automatisch agil.

Agilität bedeutet vielmehr ein Mindset, das auf Selbstorganisation, Kundenfokus und kontinuierlichem Lernen basiert. Sie zeigt sich in Werten und Prinzipien, die das Handeln leiten – beispielsweise Offenheit für Veränderungen, iterative Vorgehensweisen, Lernen aus Fehlern und die Bereitschaft, Verantwortung an Teams zu übertragen. Werkzeuge und Methoden sind lediglich Ausdruck dieses Denk- und Handlungsrahmens. Ohne ein entsprechendes Mindset verkommen die Werkzeuge jedoch zu rein formalen Ritualen, die kaum nachhaltige Wirkung entfalten.

Nicht gemeint ist mit Agilität also ein „agil machen“ im Sinne einer rein technischen Implementierung neuer Prozesse. Vielmehr geht es um „agil sein“, d. h.

35 Google bietet beispielsweise eine flexible Zeitgestaltung, indem 80 % der Arbeitszeit ins Projektgeschäft fließen und 20 % für die Erprobung neuer Tools reserviert sind. Vgl. Google 2006.

36 Zur begrifflichen Abgrenzung: Dem amerikanischen Managementtheoretiker Peter F. Drucker wird der Satz zugeschrieben: „Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things.“ Effektivität bedeutet also, das erfolgsversprechende Ziel zu erreichen, während Effizienz bedeutet, dies mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu tun. Vgl. Drucker (1967).

37 Vgl. Schaffner (2021).

um eine Haltung, die Organisationen befähigt, flexibel auf Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUKA) zu reagieren.[38]

2.3 Neue Arbeitswelten und Organisationskultur

Die Transformation der Arbeitswelt wird in Wissenschaft und Praxis häufig unter den Begriffen *Arbeit 4.0* und *New Work* diskutiert. Beide Konzepte stehen für veränderte Formen der Arbeitsorganisation, neue Anforderungen an Kompetenzen und Führung sowie einen Wandel etablierter Arbeits- und Zusammenarbeitsmodelle. Trotz ihrer Relevanz bleiben beide Ansätze häufig auf der Ebene von Gestaltungsprinzipien und Idealvorstellungen stehen. Sie erklären nur begrenzt, wie die damit verbundenen Veränderungen in Organisationen interpretiert, umgesetzt oder auch abgewehrt werden. An dieser Stelle bietet die organisationskulturelle Perspektive einen zentralen analytischen Zugang.

2.3.1 Konzepte und Leitbilder neuer Arbeitswelten

Die Digitale Transformation führt zu tiefgreifenden Änderungen in den Organisationsabläufen, den Führungsstrukturen und der Unternehmenskultur. Zwei Begriffe prägen aktuell diesen Wandel: „Arbeit 4.0“ und „New Work“. Nach Fraunhofer (2023)[39] befasst sich Arbeit 4.0 vorrangig mit Lösungen zu Bewältigung der digitalen Transformation (strukturelle und technologische Rahmenbedingungen). New Work beschreibt dagegen einen Wandel von Sinn- und Wertefragen (normative Leitbilder sowie Vorstellungen von Arbeit und Autonomie). Beide Ansätze beeinflussen sich jedoch gegenseitig.

2.3.1.1 Arbeit 4.0

Arbeit 4.0 bezeichnet die durch Digitalisierung und technologische Vernetzung geprägte Transformation der Arbeitswelt und welche Konsequenzen dies für Organisationsstrukturen, Führung und Unternehmenskultur hat. Sie umfasst veränderte Arbeitsprozesse, neue Formen der Zusammenarbeit, flexible Arbeitsmodelle, neue Berufsbilder sowie neue Kompetenzanforderungen an Beschäftigte

38 Vgl. u.a.: Scheller (2017), S. X. und Schaffner (2021), S. 16.

39 Vgl. Fraunhofer (2023)

und Führung. Im Kern beschreibt Arbeit 4.0, wie Arbeit unter Bedingungen digitaler Technologien effizienter, vernetzter, dynamischer und zugleich komplexer wird.

Zink und Bosse (2019) charakterisieren die Arbeit 4.0 nach den folgenden Aspekten:[40]

- neue Arbeitsformen (z. B. orts- und zeitunabhängiges, mobiles Arbeiten)
- veränderte Prozesse (z. B. höhere Transparenz und Komplexität)
- reformierte Arbeitsaufgaben (z. B. kreative, soziale Aufgabenstellungen)
- neue Formen der Zusammenarbeit (z. B. Internet-, Cloud-Lösungen)
- neue Organisationsformen (z. B. Crowdworking, agile Strukturen)
- veränderte Arbeitsmittel (z. B. smarte Assistenzsysteme, VR-/AR-Brillen)
- veränderte Qualifikationen (z. B. Technologie-Umgang, Selbst-Management)

Dies führt zu – teils disruptiven – Veränderungen in den Arbeitsprozessen bezüglich *Arbeitsinhalt* und *Arbeitskontext*. Für die Translationsbranche bedeutet dies:[41]

- **Arbeitsinhalt**
  Zwar bedrohen Künstliche Intelligenz (KI) und Maschinelle Übersetzung (MÜ) das Berufsbild der Übersetzenden. Doch der Arbeitsinhalt wird auch durch neue Tätigkeitsfelder angereichert, z. B. im Corporate Language Management, im Ontologie-Management oder durch die Computerlinguistik (vgl. u.a. Transkreation, Suchmaschinenoptimierung, Post-Editing, Metadaten-Pflege, Wissensgraphierung etc.).

- **Arbeitskontext**
  Vernetzungen in dezentralen Teamstrukturen, Führung auf Distanz, Selbstorganisation oder kontextuelle Ambidextrie sind beispielhafte Entwicklungen, die den Arbeitskontext beeinflussen. Übersetzungsprojekte werden weniger klassisch-sequenziell, sondern vielmehr agil-iterativ oder hybrid gemanagt.[42] Die Verschmelzung von Arbeit und Privatleben (Work-Life-Blending) erfordert ein Boundary-Management, also die bewusste Gestaltung und Regulierung von Grenzen zwischen unterschiedlichen Rollen, Lebens- und Arbeitsbereichen.

40 Vgl. Zink/Bosse (2019), S. 6.

41 Vgl. Schaffner (2022).

42 Vgl. Schaffner (2021), S. 16.

2.3.1.2 New Work

New Work adressiert die sozio-kulturellen Dimensionen von Arbeit und die Frage zukünftiger Formen der Zusammenarbeit. Dabei geht es um einen Wertewandel, der neue Erwartungen an die Arbeitswelt hervorbringt, insbesondere hinsichtlich Selbstbestimmung, Partizipation, Work-Life-Balance bzw. -Blending,[43] der Attraktivität von Arbeitsumgebungen sowie der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort.

New Work birgt jedoch auch die Herausforderung, dass mit klassisch-strukturellen, hierarchischen Organisationsstrukturen die Digitale Transformation kaum zu bewältigen ist.[44] Verhärtete Prozesse und innere Einstellungen bringen Change- und Anpassungsprozesse zum Scheitern oder Produzieren negativer Nebenwirkungen (z. B. Belastungsstress). Wenn Technologie zu Stress führt, wird dies als „Techno-Stress“ bezeichnet.

Folgende Stressfaktoren lassen sich nach Tarafdar et al. (2007) abgrenzen:[45]

- Techno-Overload
  Zunahme der Arbeitsintensität aufgrund von Technologie, z. B.
  - Projektmanagement und Übersetzende müssen parallel mit Translation-Memory-Systemen, Terminologie-Datenbanken, CAT-Tools, MT-Engines und Online-Kollaborationsplattformen arbeiten.
  - Kunden erwarten durch Automatisierung schnellere Lieferzeiten, ohne dass die Textkomplexität abnimmt.
- Techno-Uncertainty
  ständige Änderungen und Updates der Technologien, z. B.
  - Neue Versionen von CAT-Tools oder MT-Engines bringen regelmäßig Änderungen in der Oberfläche oder im Workflow, die Einarbeitung erfordern.
  - Kunden wechseln ihre bevorzugten Tools oder Systeme, sodass Übersetzende immer wieder umstellen müssen.
- Techno-Complexity
  Notwendigkeit immer Up-to-Date zu bleiben, um der steigenden Technologie-Komplexität nachzukommen, z. B.

43 Zur Abgrenzung: Der Begriff „Work-Life-Balance“ umschreibt die Herausforderung einer Trennung von Arbeit und Privatem bzw. deren Ausbalancierung (z. B. bezüglich Arbeitsumfang, Arbeitszeiten, Organisationsformen). Dies war allerdings eher ein Phänomen der Arbeiterbewegung in der zweiten und dritten Industriellen Revolution (Ende des 19. bis Ende des 20. Jahrhunderts). Die heutige Herausforderung besteht eher in einer Verschmelzung von Arbeit und Privatem oder sogar die Kontaminierung von Privatem durch Arbeit, was als „Work-Life-Blending“ bezeichnet wird. Vgl. Schaffner (2024), S. 49.

44 Vgl. Schermuly (2021), S. 55f.

45 In Anlehnung an Tarafdar et al. (2007), S. 315; vgl. zur Bewertung der Konstrukte auf Reliabilität ebd., S. 314f.

  - Unterschiedliche Kunden verlangen spezifische Konfigurationen oder spezielle QA-Tools.
  - Permanente Weiterbildung ist nötig, um komplexe Integrationen (z. B. API-Anbindungen, Content-Management-Systeme) zu verstehen.
- Techno-Insecurity
  Arbeitsplatzgefährdung durch Technologie oder technikaffine Mitbewerber, z. B.
  - Sorge, dass MT und Post-Editing traditionelle Übersetzungsaufträge verdrängt.
  - Jüngere Kollegen mit hoher Tool-Affinität könnten bevorzugt werden.
- Techno-Invasion
  durch ständige Erreichbarkeit kann die Arbeitswelt das Privatleben okkupieren
  - Automatisierte Projektzuweisungen oder Deadlines „über Nacht" führen dazu, dass Arbeit ins Private hineinragt.
  - Remote-Arbeit erleichtert zwar Flexibilität, verwischt aber Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit.

Nach Tarafdar et al. kann Techno-Stress zu Überlastung, Rollenkonflikten und psychischen Problemen führen. Als Begründung wird angeführt: Wenn Arbeitnehmer ihren Job nur noch erledigen können, wenn bestehende Regeln und Richtlinien gebeugt werden oder gegen die innere Einstellung und gegen bestes Wissen gehandelt wird, führt dies zu seelischen Belastungen.[46]

Dies kann einen erheblichen wirtschaftlichen Schaden nach sich ziehen. Laut Techniker Krankenkasse haben sich in Deutschland die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen seit dem Jahr 2000 mehr als verdoppelt, andere Krankheitsformen sind dagegen stabil oder rückläufig.[47] Auf zirka 100 Mrd. Euro p.a. wird der Verlust an Arbeitsproduktivität durch Absentismus in Deutschland geschätzt, durch Präsentismus (Mitarbeitende gehen krank zur Arbeit) soll aber ein wirtschaftlich noch sehr viel größerer Schaden entstehen.[48] Unternehmen und Management müssen also reagieren.

Manche Unternehmen setzen auf ein sogenanntes Feel-Good-Management, um das Wohlbefinden, die Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden zu

46 Vgl. Tarafdar et al. (2007), S. 316f.

47 Vgl. Techniker Krankenkasse (2022), S. 27.

48 Vgl. Schorlemmer (2022).

fördern. Allerdings reduziert sich New Work nicht auf Angebote wie Homeoffice, individuelle Kantinen-Menüs, Obstkörbe, Chill-Ecken oder Tischkicker in Pausenräumen – auch wenn solche Maßnahmen im Einzelfall durchaus sinnvoll sein können.

Dies wird von Hackl et al. gestützt. Die Kernaussage seiner Studien zu *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt* besteht darin, dass New Work nicht als einzelnes Instrument oder kurzfristiger Trend verstanden werden kann, sondern als Ausdruck eines tiefgreifenden, mehrdimensionalen Wandels von Arbeit, Organisation und Gesellschaft. Die Autoren argumentieren, dass sich die Arbeitswelt in einer Übergangsphase befindet, in der traditionelle Vorstellungen von Arbeit, Führung und Organisation zunehmend an Erklärungskraft verlieren.

Ausgangspunkt ihrer Analyse ist die Beobachtung, dass der Begriff New Work zwar weit verbreitet, jedoch unscharf definiert und häufig normativ überhöht ist. In der öffentlichen Diskussion werde New Work oft auf sichtbare Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, neue Raumkonzepte oder mobile Arbeit reduziert. Diese Aspekte seien jedoch lediglich Ausdruck tiefer liegender Veränderungen und erklärten nicht den eigentlichen Bedeutungswandel von Arbeit. Hackl et al. verorten diesen Wandel auf mehreren Ebenen. Gesellschaftliche Treiber wie demographischer Wandel, Globalisierung, Digitalisierung und Wertewandel erhöhen die Komplexität organisationaler Umwelten und erzeugen einen dauerhaften Anpassungsdruck auf Unternehmen. In der Folge verändern sich Anforderungen an Organisationsstrukturen, Führungslogiken und Formen der Zusammenarbeit. Arbeit wird entgrenzt, wissensintensiver und stärker auf Selbststeuerung ausgerichtet, während klassische Steuerungsmechanismen an Wirksamkeit verlieren.

New Work verstehen die Autoren als Antwort auf diese steigende Komplexität. Ziel ist es, Organisationen und Individuen zu befähigen, mit Unsicherheit, Ambiguität und Dynamik umzugehen. Dabei betonen sie, dass New Work nur dann wirksam wird, wenn strukturelle, technologische und kulturelle Dimensionen integriert betrachtet werden. Mit dem 4S-Modell (Selbstverwirklichung, Sinn, Sicherheit und Sozialleben) zeigen Hackl et al., dass der Wandel der Arbeitswelt vor allem als Veränderung von Bedeutungszuschreibungen, Erwartungen und Handlungslogiken zu verstehen ist. Damit rücken Fragen nach geteilten Werten, impliziten Annahmen und kulturellen Deutungsmustern in den Vordergrund (Organisationskultur).[49]

49 Vgl. Hackl et al. (2017)., S. 38ff.

Schermuly setzt in seiner Vorstellung von New Work auf Empowerment,[50] das Strategien und Maßnahmen umfasst, die den Grad an Autonomie, Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmung von Mitarbeitenden und Teams erhöhen. Empowerment hat eine positive Wirkung auf Arbeitszufriedenheit, Commitment und Arbeitsleistung, eine geringere Depressionsneigung sowie ein verstärktes Innovationsverhalten zur Folge – was sowohl die Ambidextrie als auch das Change-Management unterstützen soll. Unterschieden wird zwischen dem strukturellen und dem psychologischen Empowerment:[51]

- strukturelles Empowerment basiert auf organisatorischen Maßnahmen
  - Abbau von Machtunterschieden durch Strukturen und Praktiken (z. B. flache Hierarchien, Partizipation, Verantwortung abgeben)
- psychologisches Empowerment setzt sich aus vier individuellen Wahrnehmungen der Mitarbeitenden zusammen
  - Erleben von Bedeutsamkeit: Mitarbeitende müssen ihre Arbeit als sinnvoll erleben
  - Kompetenz: berufliche Fertigkeiten werden als ausgeprägt und wichtig erachtet
  - Selbstbestimmung: nicht von anderen (und deren Entscheidungen) abhängig sein
  - Einfluss im Beruf: überzeugt sein, dass die eigene Tätigkeit einen wichtigen Einfluss hat

Die bisherige Betrachtung von Digitaler Transformation, Ambidextrie sowie den Konzepten von Arbeit 4.0 und New Work macht deutlich, dass Unternehmen (auch der Translationsbranche) von tiefgreifenden strukturellen und kulturellen Veränderungen geprägt sind. Um diese Entwicklungen nicht nur reaktiv zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten, ist ein systematisches Vorgehen erforderlich. Dies führt zum Konzept des Change-Managements, das als theoretischer und praktischer Bezugsrahmen für die erfolgreiche Umsetzung von Transformationsprozessen dient.

2.3.2 Organisationskulturelle Erklärungsansätze

Organisationen können als Sinnsysteme verstanden werden, in denen Organisationsmitglieder durch gemeinsame Überzeugungen, Werte und Symbole Orien-

50 Vgl. Schermuly (2021), S. 55ff.

51 Vgl. Schermuly (2023), S. 18f.

tierung erhalten und Bedeutung konstruieren. Diese geteilten Sinn- und Deutungsmuster bilden die Grundlage der Organisations- bzw. Unternehmenskultur, die als Gesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen – im Sinne eines kollektiven Mindsets – verstanden werden kann.

Organisationskultur wirkt dabei als informelles Orientierungssystem, das Wahrnehmung, Interpretation und Verhalten der Organisationsmitglieder prägt, ohne explizit vorgegeben zu sein. Auf diese Weise steuert Kultur das individuelle Handeln und führt zugleich zu einem kollektiven organisatorischen Verhalten, das sich in Routinen, Entscheidungslogiken und typischen Handlungsmustern der Organisation manifestiert.

Im Kontext organisationaler Transformation kommt der Unternehmenskultur eine zentrale Bedeutung zu. Transformationsprozesse betreffen nicht nur Strukturen, Prozesse oder Technologien, sondern greifen tief in bestehende Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster ein. Kultur wirkt dabei als orientierender Bezugsrahmen („unsichtbare" Regeln des Denkens und Handelns), der beeinflusst, wie Veränderungen interpretiert, bewertet, akzeptiert und im organisationalen Alltag umgesetzt werden. Ein nachhaltiger Transformationsprozess setzt daher voraus, kulturelle Dynamiken mitzudenken und gezielt zu gestalten.

Neue Arbeitswelten entfalten ihre Wirkung nicht allein durch strukturelle Veränderungen, sondern wesentlich über Symbole, Artefakte und Narrative, die Einstellungen, Erwartungen und Handeln in Organisationen prägen. Ansätze der symbolischen Führung (erlebbares Verhalten prägt Orientierung im Alltag) machen deutlich, wie solche sichtbaren Gestaltungsformen Sinn stiften und kulturelle Orientierung bieten. Der organisationskulturelle Ansatz von Edgar Schein liefert das theoretische Grundgerüst und erklärt, was Organisationskultur ist. Der kulturtypologische Ansatz von Terrence Deal und Allan Kennedy zeigt, wie Organisationskultur sichtbar wird und dadurch Orientierung im Alltag entsteht. Die Sensemaking-Perspektive von Karl Weick ergänzt beide Perspektiven um das prozessuale Moment, wie Sinn unter Unsicherheit entsteht, Kultur in Bewegung gerät und dadurch neue Deutungen entstehen.

2.3.2.1 3-Ebenen-Modell nach Schein (1985)

Nach Edgar Schein besteht Organisationskultur aus drei miteinander verbundenen Ebenen:[52]

52 Vgl. Schein (1985).

- den sichtbaren Artefakten (z. B. Strukturen, Prozesse, Routinen, Rituale oder Sprache),
- den bewusst formulierten Normen und Standards (z. B. Leitbilder, Werte, Maxime, Richtlinien, Verbote, Regeln), sowie
- den tief verankerten, meist unbewussten Grundannahmen (z. B. über Menschen, Arbeit und Umwelt)[53].

Die Grundannahmen bilden elementare Orientierungs- und Deutungsmuster, die Wahrnehmung und Handeln leiten. Nach Schein prägen jedoch weniger formalisierte Leitlinien, Leitbilder oder Regelwerke die inneren Einstellungen der Organisationsmitglieder, sondern vor allem das konkrete Handeln von Führungskräften – insbesondere durch sichtbar gelebte Artefakte im Sinne einer Vorbildfunktion sowie durch die sinnstiftende Einordnung organisationaler Ereignisse (Erläuterung von Begründungszusammenhängen, kausalen Wirkungen etc.). Nach Schein sind es daher nicht die bewusst formulierten Normen und Standards, die auf die inneren Einstellungen einwirken (zumindest nicht allein), sondern das konsistente Handeln der Führung im Sinne der Leitbilder, Werte, Maxime, Richtlinien etc.

Auf der Ebene der Artefakte wird die Transformation in der Translationsbranche beispielsweise durch den Einsatz von MT-Post-Editing, agile Arbeitsformen und neue Rollenprofile sichtbar. Normen und Werte spiegeln sich in Vision, Mission, Leitbildern, Strategien und Standards wider. Ausschlaggebend für einen nachhaltigen Kulturwandel sind jedoch veränderte Grundannahmen über professionelle Übersetzungsarbeit und den Stellenwert von Technologie. Diese entwickeln sich vor allem durch das vorbildhafte Handeln von Führungskräften, die den Einsatz KI-gestützter Systeme aktiv vorleben und sinnstiftend in die Organisationsstrategie einordnen – im Sinne des Kulturverständnisses nach Edgar Schein.

2.3.2.2 Kulturtypologie nach Deal/Kennedy (1982)

Unternehmenskultur zeigt sich nach Deal und Kennedy[54] vor allem in sichtbaren Elementen wie Ritualen, Geschichten, Symbolen, Heldenfiguren und informellen Regeln, weniger in formalen Leitbildern oder Strategiepapieren. Kultur wirkt dabei

53 Beispiele für Extrempositionen in den Grundannahmen: „Technologie ist bedrohlich“ versus „Technologie ist unsere Chance“, „Innovation stört den Betriebsablauf“ versus „Innovation ist Basis notwendiger Weiterentwicklung“, „Entscheidungen gehören ins Management“ versus „Entscheidungen werden gemeinsam verantwortet“, „Ich vertraue meinen Kollegen“ versus „Vorsicht im Umgang mit Kollegen“ oder „Kunden stören nur“ versus „Kunden sind unverzichtbar“.

54 Vgl. Deal/Kennedy (1982).

als sozialer Steuerungsmechanismus, der menschliches Verhalten lenkt, Motivation erzeugt und Zusammenhalt fördert. Deal und Kennedy typisieren Unternehmenskulturen in den Dimensionen (finanzielles) Risiko und Feedback (Geschwindigkeit, mit der sich eine Aktivität als vorteilhaft oder nachteilig herausstellt). Diese beiden Faktoren bestimmen, wie Organisationen auf Unsicherheit, Wettbewerb und Veränderung reagieren.

Risikograd und Feedbackgeschwindigkeit bestimmen dabei, welche Handlungen belohnt oder bestraft werden, wie schnell Lernen stattfindet und welche Verhaltensweisen sich kulturell verfestigen.

- Der **Risikograd** beschreibt, wie folgenreich Entscheidungen für Individuen und Organisationen sind, und beeinflusst damit maßgeblich das organisationale Handeln. Er prägt, wie vorsichtig oder experimentierfreudig Akteure agieren, in welchem Ausmaß Status, Karriere oder Reputation auf dem Spiel stehen und ob Fehler eher toleriert oder sanktioniert werden. Ein hoher Risikograd begünstigt dabei Wettbewerb, Individualismus und starke Leistungsorientierung. Ein niedriger Risikograd fördert eher Stabilität, Absicherung und Regelorientierung.
- Die **Geschwindigkeit des Feedbacks** beschreibt, wie schnell Akteure Rückmeldung über den Erfolg oder Misserfolg ihres Handelns erhalten. Sie beeinflusst Lernprozesse, Motivation und Anerkennung sowie die zeitliche Orientierung von Arbeit, etwa ob Handeln eher kurzfristig oder langfristig ausgerichtet ist. Ein schnelles Feedback fördert dabei Aktionismus, unmittelbare Leistungsbewertung und klare Erfolgssignale. Ein langsames Feedback begünstigt langfristige Planung, Geduld und kollektive Abstimmung.

Auf diese Weise ergeben sich vier typische Organisationskulturen nach Deal und Kennedy, sie lassen sich wie folgt beschreiben (siehe Abb. 6):[55]

Die Organisationskultur „**work & play hard**“ ist stark leistungs- und umsatzorientiert geprägt und versteht die Umwelt als Feld vielfältiger Chancen, die es aktiv zu nutzen gilt. Zentrales kulturelles Leitmotiv ist der Umsatz, an dem Erfolg, Anerkennung und Karriereentwicklung gemessen werden. Aktivität wird dabei ausdrücklich positiv bewertet, während Zurückhaltung als mangelnde Leistungsbereitschaft interpretiert wird. Die Zusammenarbeit im Team ist pragmatisch und unkompliziert organisiert, zugleich besteht ein ausgeprägter interner Wettbewerb, der jedoch als „sportlich“ legitimiert wird. Charakteristisch sind so eine

55 In Anlehnung an Schreyögg (2016), S. 184 f.

knappe, abkürzungsreiche Firmensprache sowie Metaphern aus der Sportwelt, etwa aus dem Fußball (z. B. rote Karte, Halbzeit). Dieser sportliche Wettbewerb wird durch internes Berichtswesen, Ranglisten und Leistungsvergleiche systematisch unterstützt und fördert gezielt Karriereehrgeiz. Ein freundliches, ansprechendes Auftreten gilt als wichtiger Erfolgsfaktor, insbesondere im Kundenkontakt. Rituale wie gemeinsame Feste und häufige Auszeichnungen stärken Motivation und Leistungsbereitschaft, während Geschichten über schwierige Kunden als identitätsstiftende Narrative fungieren. Diese Kulturform findet sich besonders im Autohandel, in Technologieunternehmen sowie in Verkaufsabteilungen großer Organisationen.

Abbildung 6: Organisationskultur-Typologie nach Deal und Kennedy

		Risikograd	
		niedrig	hoch
Feedback & Belohnung	schnell	Brot- und Spiele-Kultur **(work & play hard)** zentraler Wert = Umsatz	Alles-oder-Nichts- / Macho-Kultur **(tough guy)** zentraler Wert = Risiko
	langsam	Prozess-Kultur/Bürokratie **(process culture)** zentraler Wert = Kontinuität	Risiko-Kultur **(bet your company)** zentraler Wert = Erfahrung

Quelle: in Anlehnung an: *Schreyögg* (2016), S. 184 f.

Die Organisationskultur „**tough guy**“ ist stark individualistisch geprägt und richtet sich an leistungsorientierte Akteure, die als „Stars“ mit großen Ideen wahrgenommen werden. Die Umwelt wird primär als Herausforderung verstanden, der mit hohem Tempo und entschlossenem Handeln begegnet werden muss. Risiko stellt einen zentralen kulturellen Wert dar und prägt Entscheidungsfindung, Arbeitsweise und Karriereverläufe. Erfolg fungiert als maßgeblicher Orientierungs- und Bewertungsmaßstab: Erfolge werden enthusiastisch gefeiert, während Misserfolge offen kommuniziert und sichtbar gemacht werden. In diesem Umfeld sind schnelle Aufstiege ebenso möglich wie abrupte Karriererückschläge, was den Leistungs- und Wettbewerbsdruck zusätzlich erhöht. Neue Organisationsmitglieder stehen unter dem Erwartungsdruck, ihre Leistungsfähigkeit frühzeitig unter Beweis zu stellen. Charakteristisch sind zudem ein jugendliches, modernes und

bewusst „hippes“ Erscheinungsbild sowie eine unkonventionelle, kreative Sprache mit neuen Wortschöpfungen. Positive Emotionen dürfen offen gezeigt werden und gelten als Ausdruck von Engagement und Identifikation. Gleichberechtigung von Männern und Frauen wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Diese Kulturform ist besonders typisch für Branchen wie Werbeagenturen, die Filmindustrie, exklusive Kosmetikhersteller oder Designunternehmen.

Die Organisationskultur „**process culture**“ ist stark prozess-, regel- und hierarchieorientiert geprägt. Im Mittelpunkt steht nicht primär das Ergebnis, sondern die korrekte Einhaltung von Verfahren, Zuständigkeiten und formalen Abläufen. Perfekter, diskreter Arbeitsvollzug gilt als zentraler Wert, weshalb Tätigkeiten umfassend registriert und dokumentiert werden. Misstrauen und Absicherung fungieren als dominante Orientierungsmuster; Organisationen rüsten sich strukturell, um sich gegen potenzielle Angriffe oder Fehler abzusichern. Die Hierarchie bestimmt nahezu alle Aspekte des Arbeitsalltags, darunter Zusammenarbeit, Kommunikationswege, Umgangsformen, Kleidung und Vergütung. Statussymbole wie Bürogröße oder Anzahl der Fenster markieren Rangunterschiede sichtbar. Beförderungen besitzen hohe Bedeutung und sind häufig Gegenstand von Kommunikation, Gerüchten und informellen Machtspielen. Emotionen gelten als Störfaktor und werden aus dem beruflichen Kontext ausgeklammert, was sich in einer strikten Trennung von Privat- und Dienstleben ausdrückt. Rituale wie Feste spielen eine untergeordnete Rolle, mit Ausnahme formaler Anlässe wie Jubiläen. Insgesamt dominiert eine Bürokratiekultur mit starker Dienstwegorientierung, in der Kontinuität den zentralen Wert darstellt. Diese Kulturform findet sich besonders in Banken, Versicherungen, Verwaltungen und kommunalen Einrichtungen.

Die Organisationskultur „**bet your company**“ ist stark sicherheits-, analyse- und erfahrungsorientiert geprägt. Zentrales Ziel ist es, stets die richtige Entscheidung zu treffen, da Fehlentscheidungen als erhebliche Bedrohung wahrgenommen werden. Die Umwelt erscheint grundsätzlich als potenziell gefährlich und unkontrollierbar, weshalb Analysen, Prognosen und eine ausgeprägte wissenschaftlich-technische Rationalität dazu dienen, Unsicherheit zu reduzieren. Sitzungen bilden das zentrale Ritual organisationaler Abstimmung und folgen einer strengen Sitz- und Redeordnung. Die Zeitperspektive ist langfristig ausgerichtet; Hektik, Improvisation oder schnelle Entscheidungen gelten als unerwünscht, während Zähigkeit, Sorgfalt und Ausdauer geschätzt werden. Ideal ist eine gesetzte, reife Persönlichkeit, die emotionale Zurückhaltung zeigt. Karrieren verlaufen schrittweise, ohne schnelle Aufstiege oder offenen internen Wettbewerb, da Ehrgeiz kritisch gesehen wird. Korrekte, unauffällige Kleidung sowie höfliche Um-

gangsformen unterstreichen die formelle Kultur. Prägend sind zudem ein ausgeprägter Techniker- und Tüftlerkult sowie Konferenzrituale. Erfahrung bildet den zentralen kulturellen Wert. Diese Kulturform findet sich insbesondere im Flugzeugbau, in der Großmaschinenindustrie sowie in Forschung- und Entwicklungsbereichen großer Unternehmen.

Die Kulturtypologie von Deal und Kennedy besitzt für Transformationsprozesse in Unternehmen eine hohe heuristische Bedeutung, da sie verdeutlicht, wie unterschiedlich Organisationen auf Unsicherheit, Risiko und Rückmeldung reagieren. Digitale und organisationale Transformation, beispielsweise unter dem Einfluss von Künstlicher Intelligenz, ist kein rein technologischer Vorgang, sondern ein kultureller Prozess, dessen Verlauf maßgeblich vom vorherrschenden Kulturtyp geprägt wird. Die Typologie hilft somit zu verstehen, warum dieselbe KI-Technologie in unterschiedlichen Organisationen auf Akzeptanz, Widerstand oder selektive Nutzung stößt.

In der Translationsbranche wirkt KI als tiefgreifende Irritation bestehender Arbeitslogiken, Rollenbilder und Wertschöpfungsmodelle. Je nach Kulturtyp wird diese Irritation unterschiedlich gedeutet.

- In eher risiko- und feedbackschnellen Kulturen (z. B. Work-Hard/Play-Hard oder Tough-Guy/Macho) wird KI häufig als Chance zur Effizienzsteigerung, Skalierung oder Differenzierung verstanden. Experimentieren, schnelles Lernen und kurzfristige Leistungsrückmeldungen begünstigen eine rasche Integration KI-gestützter Übersetzungssysteme, etwa in Form von Post-Editing, automatisierten Workflows oder neuen Geschäftsmodellen. Transformation vollzieht sich hier schnell, allerdings oft mit erhöhtem Leistungs- und Anpassungsdruck für Übersetzerinnen und Übersetzer.
- Demgegenüber reagieren prozess- oder erfahrungsorientierte Kulturen (z. B. Process Culture oder Bet-Your-Company Culture) deutlich zurückhaltender. In diesen Kontexten wird KI primär unter Qualitäts-, Haftungs- und Risikogesichtspunkten betrachtet. Transformation verläuft langsamer, stärker reguliert und analytisch abgesichert. KI wird eher schrittweise eingeführt, etwa in sensiblen Domänen wie Fach-, Rechts- oder Technikübersetzungen, wobei Erfahrung, Validierung und formale Prozesse eine zentrale Rolle spielen.

Die Kulturtypologie nach Deal und Kennedy macht somit sichtbar, dass der Erfolg von KI-Transformationen in der Translationsbranche weniger von der technologi-

schen Leistungsfähigkeit der Systeme abhängt als von den kulturellen Deutungsmustern, durch die KI interpretiert wird. Sie bietet Führungskräften ein analytisches Instrument, um kulturelle Passungen, Spannungen und blinde Flecken zu erkennen und Transformationsprozesse entsprechend zu gestalten.

2.3.2.3 Sensemaking nach Weick (1995)

In Organisationen scheitert Wandel selten an fehlenden Strategien, sondern an unterschiedlichen Deutungen derselben Realität (z. B.: für die einen ist eine Reorganisation eine Chance, für andere eine Bedrohung). Im Verständnis von Edgar Schein sind dies „kulturelle Deutungsmuster", also die geteilten, meist unbewussten Interpretationsrahmen, mit denen Mitglieder einer Organisation Ereignisse, Verhalten und Entscheidungen verstehen und bewerten. Nach Karl Weick handeln Menschen nicht aufgrund dessen, was „objektiv" passiert, sondern aufgrund dessen, was sie erkennen und für wahr halten (subjektive Wahrnehmung).

Das Konzept des Sensemaking nach Karl Weick[56] beschreibt den fortlaufenden Prozess der Sinn- und Bedeutungsherstellung in Organisationen, insbesondere in Situationen von Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Wandel. Weick geht davon aus, dass Organisationen nicht auf formal festgelegte, manifeste Strukturen reduzierbar sind, sondern soziale Konstrukte darstellen, die sich durch Kommunikation, Handeln und Interpretation ihrer Mitglieder kontinuierlich reproduzieren. Der Soziologe Niklas Luhmann formulierte in seiner Deutung der Systemtheorie, dass Organisationen nicht durch Menschen existieren, sondern durch Kommunikation.[57] Wer Kommunikation gestaltet, gestaltet damit auch die Organisation.

Ausgangspunkt von Sensemaking sind Irritationen, Ereignisse oder Entwicklungen, die bestehende Routinen und Erwartungsstrukturen infrage stellen (z. B. technologische Umstellungen oder Krisen, die vertraute Abläufe destabilisieren). In solchen Situationen suchen Organisationsmitglieder nach plausiblen Erklärungen, um handlungsfähig zu bleiben. Je nach Erfahrung jedes Einzelnen kann sich ein unterschiedlicher Sinn und damit eine andere Erklärung für die (subjektiv) wahrgenommenen Erlebnisse ergeben. Menschen handeln häufig aus Unsicherheit, ohne über vollständige Informationen oder klare Zielvorstellungen zu verfügen. Wenn der Mensch nicht auf Erfahrungen zurückblicken kann, um sinnhaft zu handeln, handelt der Mensch nach Weick aber trotzdem und zwar „sinnlos". Erst im Rückblick auf das eigene Handeln werden Ereignisse interpretiert, erklärt

56 Vgl. Weick (1995).

57 Vgl. Luhmann (1984).

und in bestehende Bedeutungszusammenhänge eingeordnet. Sinnstiftung ist somit retrospektiv: Organisationsmitglieder handeln zunächst, deuten ihr Handeln anschließend gemeinsam und erzeugen dadurch fortlaufend die Wirklichkeit, in der die Organisation existiert.

Sensemaking ist zudem kein individueller, rein kognitiver Prozess, sondern ein soziales Geschehen. Sinn entsteht im Zusammenspiel von Organisationsmitgliedern durch Kommunikation, Austausch und wechselseitige Bezugnahme. In Gesprächen, Meetings, informellen Interaktionen oder organisationalen Geschichten werden Ereignisse gemeinsam gedeutet, bewertet und stabilisiert. Diese kollektiven Deutungen schaffen Orientierung und legen fest, was in der Organisation als relevant, problematisch oder angemessen gilt. Sinn ist daher nicht privat, sondern sozial ausgehandelt und kontextabhängig.

Auf diese Weise erzeugen Organisationsmitglieder eine eigene soziale Realität, in der festgelegt wird, was als Problem, Erfolg oder Scheitern gilt und welches Verhalten als angemessen angesehen wird. Diese organisationsspezifische Wirklichkeit ist nicht objektiv gegeben, sondern das Ergebnis kollektiver Sinnzuschreibungen.

Nach Weick vollzieht sich Sensemaking aber nicht isoliert innerhalb von Organisationen, sondern entsteht wesentlich in der fortlaufenden Interaktion mit der Umwelt. Umwelt wird dabei nicht als objektiv gegebene Größe verstanden, sondern als Ergebnis organisationalen Handelns (Enactment). Organisationsmitglieder greifen handelnd in ihre Umwelt ein, nehmen die daraus entstehenden Rückmeldungen wahr und deuten diese retrospektiv. Irritationen an der Grenze zwischen Organisation und Umwelt erhalten ihre Bedeutung erst durch diese Sinnzuschreibungen. Organisation und Umwelt konstituieren sich somit wechselseitig in einem fortlaufenden Prozess aus Handeln, Interpretation und erneutem Handeln.

Die Führung nimmt im Sensemaking-Prozess eine zentrale, jedoch nicht steuernde Rolle ein. Führungskräfte kontrollieren Sinnstiftung nicht direkt, sondern beeinflussen, welche Deutungen innerhalb der Organisation als plausibel gelten. Sie markieren Irritationen, lenken Aufmerksamkeit auf bestimmte Ereignisse und stellen Deutungsangebote bereit, etwa in Form von Erklärungen, Metaphern oder Geschichten. Dadurch schaffen sie Orientierungsrahmen, die kollektive Sinnstiftung ermöglichen und Handlungsfähigkeit sichern. Führungskräfte sind dabei selbst Teil des Sensemaking-Prozesses und unterliegen denselben Unsicherheiten wie andere Organisationsmitglieder, verfügen jedoch aufgrund ihrer Position über eine erhöhte Wirkungsmacht in der Stabilisierung bestimmter Deutungen.

In Transformationsprozessen spielt Sensemaking eine zentrale Rolle, da tiefgreifende Veränderungen mit Unsicherheit und dem Aufbrechen etablierter Routinen einhergehen. Dies gilt in besonderem Maße für die Translationsbranche unter dem Einfluss von Künstlicher Intelligenz. Der Einsatz KI-basierter Übersetzungstechnologien stellt bestehende Rollen, Kompetenzen und Wertschöpfungslogiken infrage und erfordert neue Sinnzuschreibungen. Führung prägt durch Kommunikation und Deutungsangebote, ob KI als Bedrohung oder als unterstützendes Werkzeug verstanden wird, und trägt damit wesentlich zur Handlungsfähigkeit und zur Konstruktion einer neuen organisationalen Realität bei.

2.4 Change-Management

Das Management von Veränderung gehört in den Verantwortungsbereich des obersten Managements. Gerade fundamentale Veränderungen wie bei der Digitalen Transformation führen zu massiven Widerstandsphänomenen, da das Gelernte und die persönliche Erfahrung durch neue Entwicklungen systematisch und radikal entwertet wird.[58] Erfahrene Übersetzende fühlen sich beispielsweise degradiert, wenn sie in KI-basierten Translationsprozessen im Post-Editing lediglich die Qualität der maschinell erzeugten Texte sichern sollen.

Menschen reagieren darauf entweder konstruktiv (adaptiv regulierend durch Anpassung an die Situation, Akzeptanz etc.) oder destruktiv (pathologisch reagierend in Form von Widerstand, seelischen Erkrankungen etc.). Eine konstruktive Reaktion kann jedoch nicht eingefordert werden (im Sinne: „Wir erwarten von Ihnen Unterstützung“, „Das müssen Sie doch einsehen.“). Dies verhärtet vielmehr die Fronten.

Change-Management steht für die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. Dazu gehören u.a. zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen. Ziel ist es, die Organisation auf den Wandel vorzubereiten und die Akzeptanz in der Belegschaft zu steigern. Bekannte Modelle sind das „3-Phasen-Modell“ nach Kurt Lewin (1963)[59], die „7-Phasen-Change-Kurve“ nach Richard K. Streich (1988)[60]

58 Vgl. Kreutzer et al. (2017), S. 21.

59 Vgl. Lewin (1963).

60 Vgl. Streich (1997). Hinweis: Im Rahmen eines Qualifizierungsprogramms entwickelte Streich gemeinsam mit Kollegen im Jahr 1988 ein siebenphasiges Modell zur Beschreibung individueller Reaktionen auf Veränderung. Dieses frühe Modell blieb zunächst unveröffentlicht, bildete jedoch die konzeptionelle Basis für spätere Ausarbeitungen.

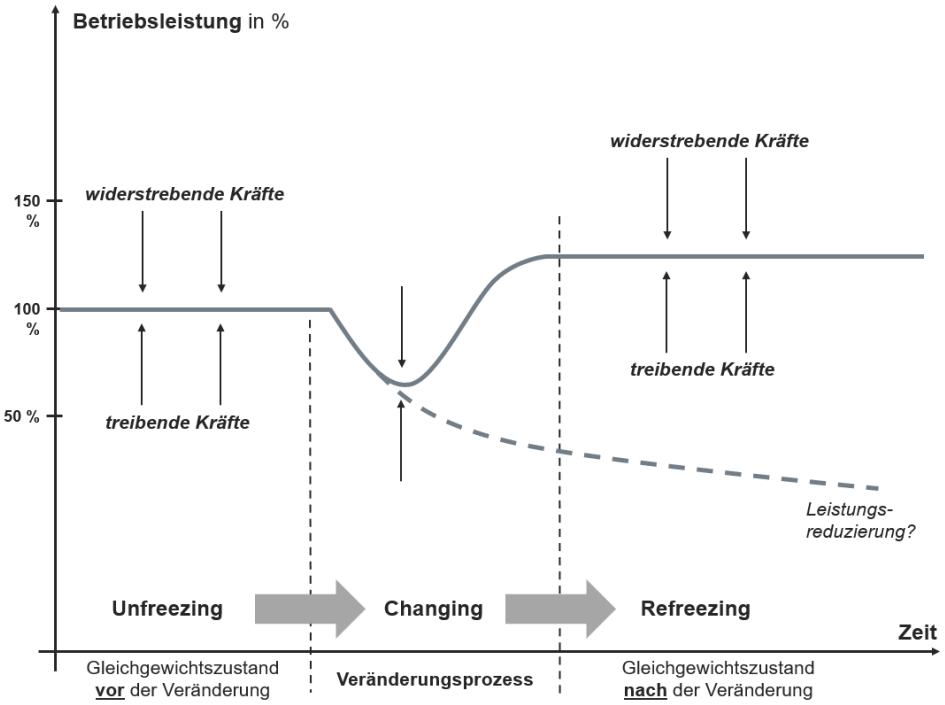
oder das „8-Stufen-Modell“ nach John Kotter (1995).[61] Eine zeitgemäße Interpretation stellt die „Matrix Digital Change“ nach Michael Schaffner (2020) dar.

2.4.1 „3 Phasen“ nach Kurt Lewin (1963)

Lewin (1963) unterscheidet im Kontext von Wandel zwischen antreibenden Kräften (driving forces) und hemmenden Kräften (restraining forces). Erstere können sowohl intern (z. B. Wachstumsziele, Innovationsstreben) als auch extern (z. B. neue Technologien, Marktanforderungen) begründet sein, während Letztere aus individuellen Widerständen (z. B. Gewohnheiten, Ängsten) oder strukturellen Barrieren (z. B. Ressourcenmangel) resultieren. Für das Überleben einer Organisation ist ein Gleichgewicht dieser Kräfte notwendig: Dominieren die hemmenden Kräfte, stagniert die Entwicklung; überwiegen die antreibenden Kräfte, drohen Überforderung und Leistungseinbußen. Um Veränderungen wirksam zu gestalten, muss das Kräftegleichgewicht zeitweise zugunsten der antreibenden Kräfte verschoben werden – ein Prozess, den Lewin in drei Phasen beschreibt (siehe Abb. 7).

61 Vgl. Kotter (1995), Kotter (2011).

Abbildung 7: Darstellung des 3-Phasen-Konzepts nach Lewin



Quelle: in Anlehnung an Lewin und Vahs.[62]

In der **Auftau-Phase** („unfreezing“) gilt es, Bereitschaft zum Wandel zu schaffen, Ängste abzubauen und Widerstände zu überwinden, indem Mitarbeitende von der Notwendigkeit überzeugt und durch Information, Analyse und Motivation eingebunden werden. In der Veränderungsphase („changing“) wird auf Grundlage neuer Informationen der Status quo verlassen, indem neue Handlungsweisen eingeführt, Lösungen erprobt sowie Verantwortungsübernahme, Training und Prozessbegleitung gefördert werden. Schließlich erfolgt in der Stabilisierungsphase („refreezing“) das Einfrieren des neuen Gleichgewichts, das eine Ruhephase zur Entfaltung des Leistungspotenzials, die Festigung der Veränderungen und die Vermeidung von Rückfällen in alte Muster erfordert, unterstützt durch Überzeugungsarbeit und Kontrolle.

In der **Veränderungs-Phase** („changing“) wird der bisher stabile Betriebszustand bewusst verlassen und eine Bewegung hin zu einem neuen Gleichgewicht eingeleitet. Auf der Grundlage neuer Informationen werden neue Reaktionsweisen

62 Vgl. Schaffner (2024), S. 67, in Anlehnung an Lewin (1963), S. 236ff und Vahs (2012), S. 389.

etabliert, bestehende Routinen hinterfragt und der Status quo aktiv verlassen. In dieser Phase werden konkrete Änderungen umgesetzt, Lösungen entwickelt und neue Vorgehensweisen erprobt. Dies erfordert die Übernahme von Verantwortung sowie das Testen, Fehlermachen und daraus Lernen, Trainieren und kontinuierliche Überwachen neuer Prozesse. Gleichzeitig werden erhebliche Ressourcen wie Zeit, finanzielle Mittel und persönliches Engagement in den Wandel investiert. Häufig geht diese Phase mit zusätzlichen Belastungen und einem temporären Leistungsrückgang einher, etwa durch den Aufwand für Workshops, Datenmigrationen, Doppelarbeiten oder den Parallelbetrieb alter und neuer Systeme. Dieser „schmerzhafte“ Übergang wird in der Praxis oft unterschätzt oder nicht offen kommuniziert, ist jedoch entscheidend für den Erfolg des Wandels. Fehlende Transparenz seitens des Managements kann dazu führen, dass Organisation und Mitarbeitende von den Change-Folgen überrascht werden und sich Widerstände verfestigen, die einen nachhaltigen Leistungsabfall begünstigen.

In der **Stabilisierungs-Phase** („refreezing“) wird nach einem vollzogenen Wandel das neue Gleichgewicht gefestigt. Nach der Veränderung ist zunächst eine Phase der Ruhe notwendig, damit sich das Leistungspotenzial der eingeführten Maßnahmen entfalten kann. Ziel dieser Phase ist es, die erreichten Veränderungen zu stabilisieren und dauerhaft im organisationalen Alltag zu verankern. Gleichzeitig gilt es, ein Zurückfallen in alte Routinen und Gewohnheiten zu vermeiden. Dies erfordert sowohl Überzeugungsarbeit gegenüber den Organisationsmitgliedern als auch geeignete Formen der Kontrolle, um sicherzustellen, dass die neuen Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen nachhaltig beibehalten werden.

Während Lewins Drei-Phasen-Modell den Fokus auf soziale Strukturen, Kräftefelder und Gleichgewichtszustände legt, richtet die Change-Kurve nach Streich den Blick auf das subjektive Erleben der Individuen. Sie differenziert die emotional-kognitiven Verarbeitungsprozesse, die Menschen im Verlauf organisationaler Veränderungen durchlaufen, und macht damit sichtbar, wie Akzeptanz, Lernen und Integration von Wandel auf individueller Ebene entstehen.

2.4.2 „7 Phasen“ nach Richard K. Streich (1988)

Aufbauend auf dem Drei-Phasen-Modell von Lewin, das Veränderung primär als prozessualen Übergang zwischen stabilen und instabilen Systemzuständen beschreibt, rückten später das subjektive Erleben der Individuen und damit die psychologischen und emotionalen Reaktionen der Betroffenen in den Fokus der Organisationsforschung. Vor diesem Hintergrund entstand die sogenannte Change-

Kurve nach Streich, die Veränderungsprozesse vor allem als emotional erlebte Übergänge in sieben Phasen beschreibt.

Die theoretischen Wurzeln dieses Ansatzes liegen zudem in der von Elisabeth Kübler-Ross entwickelten Beschreibung emotionaler Phasen im Kontext von Verlust und Trauer.[63] Obwohl dieses Modell ursprünglich für den medizinisch-psychologischen Bereich konzipiert war, wurde es bereits früh auf andere Formen tiefgreifender Veränderungen übertragen. Die Grundannahme, dass Menschen auf gravierende Veränderungen mit vorhersehbaren emotionalen Mustern reagieren, erwies sich auch für organisationale Kontexte im Change-Management als anschlussfähig.

Die maßgebliche Publikation erfolgte 1997 mit dem Beitrag „Veränderungsprozeßmanagement“, in dem Streich das 7-Phasen-Modell explizit in den Kontext des Change-Managements stellte. Zentrales Anliegen war es, die Diskrepanz zwischen rationaler Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung und der emotionalen Akzeptanz derselben sichtbar zu machen. Das Modell beschreibt einen typischen Verlauf von anfänglichem Schock und Ablehnung über rationale Einsicht bis hin zu emotionaler Akzeptanz, Lernen und Integration der neuen Situation. Dabei wird deutlich, dass Veränderung häufig durch ein „Tal der Produktivität“ und der emotionalen Verunsicherung gekennzeichnet ist, bevor neue Stabilität erreicht wird.

Die sieben Phasen beschreiben keinen linearen Ablauf, sondern typische emotionale und kognitive Zustände, die Individuen im Verlauf von Veränderungsprozessen durchlaufen können.

Die einzelnen Phasen der Change-Kurve beschreibt Streich wie folgt:[64]

1. **Schock**
   Die Veränderung wird als unerwartet erlebt; Orientierungslosigkeit, Verunsicherung und Kontrollverlust dominieren, die Handlungsfähigkeit ist stark eingeschränkt.

2. **Ablehnung / Verneinung**
   Die Notwendigkeit der Veränderung wird infrage gestellt oder emotional abgelehnt – Folge: Widerstand, Rückzug, Festhalten am Status quo.

63 Vgl. Kübler-Ross (1969).

64 Vgl. Streich (1997), S. 240.

3. **Rationale Einsicht**
   Kognitiv wird die Veränderung als unvermeidbar erkannt. Emotional besteht jedoch weiterhin Distanz; Akzeptanz ist noch nicht internalisiert.

4. **Emotionale Akzeptanz**
   Die Veränderung wird verstanden und auch innerlich angenommen. Negative Emotionen lassen nach, Offenheit für Neues entsteht.

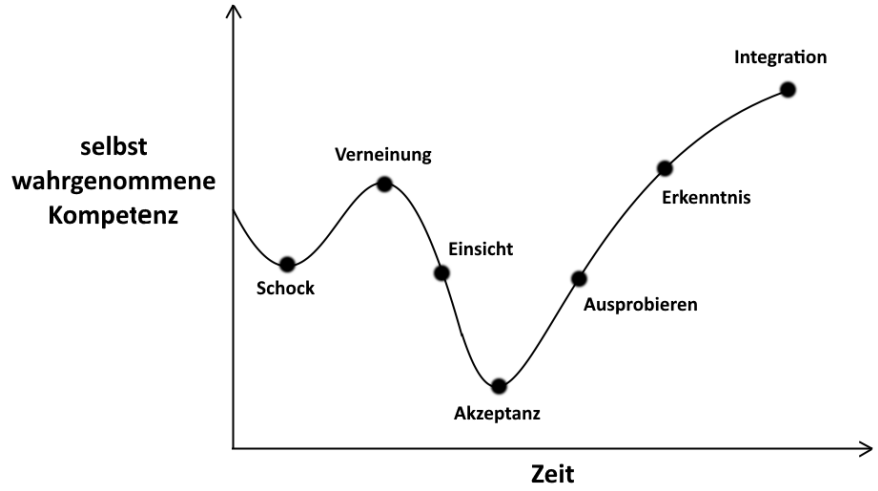
5. **Lernen / Ausprobieren**
   Neue Verhaltensweisen, Rollen oder Prozesse werden aktiv erprobt. Fehler und Unsicherheiten sind Teil des Lernprozesses; die Kompetenzwahrnehmung wächst.

6. **Erkenntnis**
   Erste Erfolge werden sichtbar. Die Vorteile der Veränderung werden persönlich erfahrbar, was Motivation und Selbstwirksamkeit stärkt.

7. **Integration**
   Die neuen Vorgehensweisen werden zur Routine. Die Veränderung ist im Denken, Fühlen und Handeln verankert und bildet einen neuen stabilen Zustand.

In Abbildung 8 ist die Change-Kurve mit ihren sieben Phasen dargestellt. Die Abszisse (x-Achse) beschreibt die Zeit. Der Veränderungsverlauf ist nach Streich nicht linear, da die einzelnen Phasen weder zwingend noch einmalig und nicht in stets gleicher Reihenfolge auftreten, keine gleichmäßige Progression aufweisen und Rücksprünge ausdrücklich möglich sind. Die Ordinate (y-Achse) beschreibt die selbst wahrgenommene Kompetenz, also die subjektive Einschätzung der eigenen Fähigkeit, mit den Anforderungen der Veränderung umgehen zu können. Sie umfasst nicht nur fachliche Fertigkeiten, sondern auch das Gefühl von Kontrolle, Orientierung und Selbstwirksamkeit im Umgang mit neuen Situationen.

Abbildung 8: Darstellung der 7-Phasen-Change-Kurve nach Streich



Quelle: Wikipedia-Streich (2025), CCO.

Im Verlauf der Change-Kurve sinkt diese wahrgenommene Kompetenz in den frühen Phasen der Veränderung häufig deutlich ab, da bestehende Routinen und Sicherheiten infrage gestellt werden. Mit zunehmender emotionaler Akzeptanz, Lern- und Ausprobierprozessen sowie ersten Erfolgserfahrungen steigt die selbst wahrgenommene Kompetenz wieder an und bildet eine zentrale Voraussetzung für aktive Beteiligung, stabile Handlungsfähigkeit und die nachhaltige Integration der Veränderung in den Arbeitsalltag.

Die Bedeutung der Change-Kurve nach Streich liegt insbesondere darin, dass sie Widerstand gegen Veränderung nicht als Defizit, sondern als normale und erwartbare Reaktion interpretiert. Für das Change-Management ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Veränderungsprozesse nicht ausschließlich über Information und Strukturmaßnahmen zu steuern, sondern gezielt kommunikative, unterstützende und lernorientierte Interventionen einzusetzen. Führung wird damit weniger als Durchsetzung, sondern stärker als Begleitung eines emotionalen Entwicklungsprozesses verstanden.

2.4.3 „8 Schritte“ nach John Kotter (1995)

Während die Change-Kurve nach Streich die emotionalen Reaktionsverläufe von Individuen im Veränderungsprozess abbildet und Lewins Drei-Phasen-Modell

den Wandel auf einer übergeordneten, prozessualen Ebene strukturiert, konkretisiert das Acht-Schritte-Modell nach Kotter diese Logik durch handlungsleitende Schritte zur erfolgreichen Umsetzung organisationaler Veränderungsprozesse.

Nach Kotter erfordert ein erfolgreicher Wandel ein Gespür für den Veränderungsprozess. Die Veränderungsbereitschaft bei Menschen steigt, wenn etwas Neues ihre Gefühle positiv tangiert. Sie berührt insbesondere dann, wenn eine gemeinsam getragene Vision in der Belegschaft besteht. Analysen und Projektmanagement sind wichtig, aber nach Kotter werden Veränderungen vor allem von Emotionen getrieben. Kotter beschreibt mit seinem Modell zentrale Herausforderungen in Veränderungsprozessen und ordnet jedem Schritt typische Problemfelder zu (siehe Abb. 9).

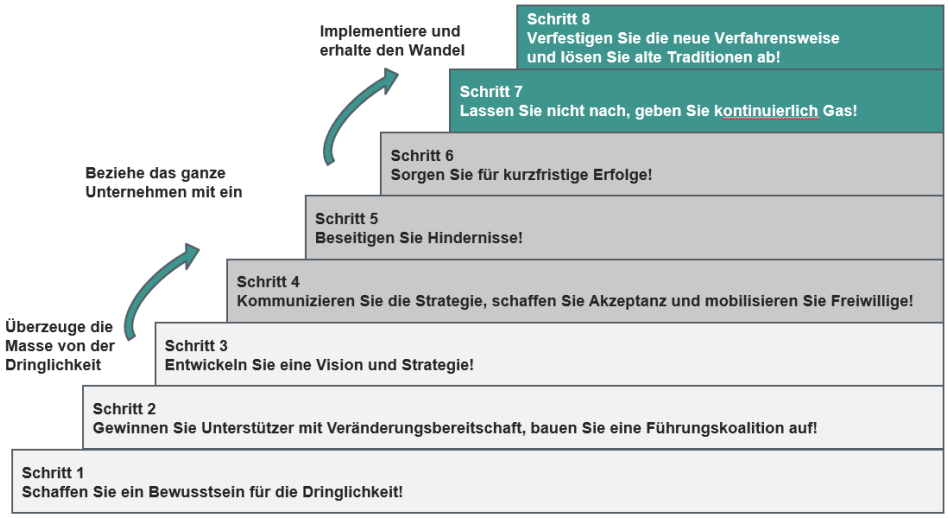
Der Veränderungsprozess beginnt mit dem **(1) Erzeugen eines ausgeprägten Dringlichkeitsbewusstseins**, da Wandel nur dann gelingt, wenn Mitarbeitende den Anlass und die Notwendigkeit der Veränderung nachvollziehen können. Kotter betont, dass hierfür keine abstrakten Appelle oder allgemeinen VUKA-Floskeln ausreichen, sondern konkrete, faktenbasierte Szenarien notwendig sind. In der Translationsbranche kann dies etwa durch den transparenten Vergleich klassischer Übersetzungsprojekte mit technologiegestützten Workflows (z. B. Machine Translation Post-Editing, KI-gestützte Terminologie-Arbeit) hinsichtlich Kosten, Qualität, Produktivität, Zukunftsorientierung, Wettbewerbsfähigkeit oder Kundenwunsch erfolgen. Entscheidend ist, aufzuzeigen, wie sich Kundenanforderungen, Preisdruck und Wertschöpfungslogiken verändern und welche Risiken für Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung entstehen, wenn der Wandel ausbleibt. Dabei sind „Hin-zu-Szenarien" – etwa neue Serviceangebote, höhere Qualität oder attraktivere Rollenprofile – reinen Angstszenarien vorzuziehen, da Angst erfahrungsgemäß zu Lähmung statt zu Handlungsbereitschaft führt.

Auf dieser Grundlage ist der Aufbau einer **(2) machtvollen Führungskoalition** erforderlich. Diese sollte aus Führungskräften und anerkannten Schlüsselpersonen bestehen, die sowohl fachliche Reputation als auch soziale Reichweite besitzen. In Übersetzungsunternehmen empfiehlt es sich, neben dem Management auch erfahrene Projektmanagerinnen und -manager, Lead Linguists oder technikaffine Übersetzende einzubinden, die im Arbeitsalltag als informelle Meinungsführer wahrgenommen werden und durch ihr Handeln maßgeblich prägen, welche Arbeitsweisen als legitim und anschlussfähig gelten. Praxiserfahrungen zeigen, dass digitale Transformationen insbesondere dann scheitern, wenn formale Entscheider den Wandel zwar befürworten, jedoch nicht aktiv Teil der Ver-

änderungsarbeit sind. Eine ausreichend breit aufgestellte Koalition ist daher unerlässlich, um den Wandel glaubwürdig zu tragen und gegen Widerstände abzusichern.

Darauf aufbauend wird eine **(3) klare Vision und Strategie** entwickelt, die Orientierung bietet und über reine Effizienzsteigerungen hinausgeht. Gerade in der Translationsbranche besteht die Gefahr, Digitalisierung ausschließlich als Kostensenkungsinstrument zu verstehen. Kotter zufolge sind jedoch inspirierende Zielbilder entscheidend, etwa die Positionierung als technologiegestützter Qualitätsanbieter, die Entwicklung neuer Beratungs- oder Datenservices oder attraktivere, zukunftsfähige Rollen für Sprachmittler. Der unvermeidliche „Pain of Change", etwa zusätzliche Qualifizierungsanforderungen oder temporäre Mehrbelastungen, sollte dabei offen benannt werden, zugleich jedoch in eine positive Zukunftsperspektive eingebettet sein.

Abbildung 9: Darstellung des 8-Schritte-Modells nach Kotter



Quelle: in Anlehnung an Kotter, 1995, S. 26.

Damit die Vision wirksam wird, muss sie **(4) kontinuierlich und dialogorientiert kommuniziert** werden. Kotter und Praxiserfahrungen aus der Translationsbranche zeigen, dass Akzeptanz nicht durch eine Vielzahl von Präsentationen entsteht, sondern durch greifbare Kommunikation im Arbeitsalltag. Für Übersetzungsunternehmen bedeutet dies beispielsweise Townhall-Formate, Diskussionen in Projektteams oder „Management by Walking Around", bei dem Führungskräfte aktiv den Austausch über neue Tools, Prozesse und Rollen suchen.

Gleichzeitig müssen strategische Entscheidungen – etwa Investitionen in Technologie oder Weiterbildung – sichtbar getroffen werden, da fehlende Ressourcenallokation schnell als mangelnde Ernsthaftigkeit interpretiert wird.

Ein weiterer zentraler Schritt ist das **(5) konsequente Beseitigen von Hindernissen**. In der Translationspraxis können dies veraltete IT-Systeme, ineffiziente Projektabläufe oder auch subjektiv empfundene Bedrohungen der eigenen Professionalität sein. Individuelle Sorgen und Ängste sollten nicht als Bedenkenträgertum abgehandelt, sondern respektvoll behandelt werden, da sie häufig auf schützenswerten Bedingungen beruhen. Kritisch eingestellte Mitarbeitende mit konstruktiven Lösungen sollten nicht marginalisiert, sondern aktiv eingebunden werden, etwa durch moderierte Diskussionsformate. Gleichzeitig müssen strukturelle Blockaden – beispielsweise widersprüchliche Zielsysteme, Rollen-Verantwortungen oder Anreizstrukturen – konsequent adressiert werden, um die Glaubwürdigkeit des Wandels nicht zu untergraben. So werden etwa Qualitäts- und Innovationsziele durch eine weiterhin dominante Wortpreis- und Durchsatzlogik konterkariert. Wenn Übersetzende neue MT- oder KI-Workflows verantworten sollen, müssen sie auch Einfluss auf Toolauswahl und Prozessdesign haben. Vergütungsmodelle sollten zudem Qualität, Lernaufwand und Post-Editing-Kompetenz honorieren, statt Wortvolumen oder Seitendurchsatz.

Zur Sicherung der Motivation empfiehlt Kotter, **(6) kurzfristige Erfolge gezielt zu planen und sichtbar zu machen**. In Übersetzungsunternehmen können solche Quick-Wins etwa Pilotprojekte mit ausgewählten Kunden, messbare Qualitätsverbesserungen durch neue Workflows oder positive Rückmeldungen aus dem Markt sein. Entscheidend ist, diese Erfolge eindeutig mit den zugrundeliegenden Veränderungsmaßnahmen zu verknüpfen und öffentlich zu würdigen, etwa durch interne Kommunikation oder Erfahrungsberichte der Beteiligten. Dies stärkt das Vertrauen in die wahrgenommene Veränderung durch erkennbare Ursachen-Wirkungs-Erfolge, statt Phänomene als zufällige Korrelationen abzutun.

Nach ersten Erfolgen darf der Prozess nicht an Dynamik verlieren. Kotter warnt ausdrücklich vor verfrühten Siegesfeiern. Vielmehr sind die gewonnenen Erkenntnisse als **(7) Best Practices systematisch auszubauen** und auf weitere Bereiche zu übertragen. In Übersetzungsunternehmen zeigt sich diese Herausforderung beispielsweise nach erfolgreichen Pilotprojekten mit maschineller Übersetzung oder neuen Projektmanagement-Tools. Erste Produktivitätsgewinne oder positive Kundenrückmeldungen dürfen nicht dazu führen, dass der Wandel auf einzelne Teams oder Projekte beschränkt bleibt. Die erhöhte Glaubwürdigkeit durch Quick Wins sollte gezielt genutzt werden, um weitere strukturelle Anpassungen vorzunehmen und verbleibende Widerstände abzubauen.

Ein nachhaltiger Transformationserfolg ist schließlich erst dann erreicht, wenn die neuen Denk- und Verhaltensweisen **(8) fest in der Unternehmenskultur verankert** sind. Mitarbeitende müssen den Zusammenhang zwischen neuen Arbeitsweisen und Unternehmenserfolg klar erkennen und diesen im Alltag reproduzieren. Führungskräfte haben hierbei eine zentrale Vorbildfunktion, da kulturelle Veränderungen ohne konsistentes Führungsverhalten nicht dauerhaft stabil bleiben. Für Übersetzungsunternehmen bedeutet dies, dass der technologiegestützte Umgang mit Sprache nicht mehr als Sonderprojekt wahrgenommen wird, sondern als selbstverständlicher Teil professioneller Übersetzungsarbeit. Konkret zeigt sich diese Verankerung etwa darin, dass Qualitäts- und Effizienzgewinne aus neuen Workflows explizit mit veränderten Arbeitsweisen in Verbindung gebracht werden, beispielsweise durch angepasste Leistungskennzahlen, Qualifikationsprofile oder Vergütungsmodelle. Zudem müssen Personalentwicklung und Nachfolgeplanung sicherstellen, dass Führungskräfte die neuen Prinzipien nicht nur akzeptieren, sondern aktiv vorleben. Erst wenn Mitarbeitende den Wandel mit der Haltung „So arbeiten wir hier professionell“ verbinden, ist die Gefahr eines Rückfalls in alte, rein volumenorientierte Übersetzungslogiken nachhaltig reduziert.

2.4.4 Change-Management in der VUKA-Welt

Die Modelle von Lewin, Kotter und Streich liefern hilfreiche Ansätze, die Digitale Transformation systematisch zu bewältigen (siehe Tab. 1). Sie bergen aber auch ein Problem. Sie entstanden in den 1960er- bzw. 1990er-Jahren, also in einer Phase geringerer technologischer, marktlicher und gesellschaftlicher Dynamik. Dennoch lassen sich Parallelen für die aktuelle Situation ableiten.

Insbesondere die psychologischen Reaktionsmuster nach Streich behalten auch unter den heutigen Bedingungen einer VUKA-geprägten Umwelt hohe Relevanz, da sie zeitunabhängige emotionale Verarbeitungsprozesse von Veränderung beschreiben, die bei zunehmender Geschwindigkeit, Unsicherheit und Überlagerung von Change-Initiativen sogar an Bedeutung gewinnen.

Tabelle 1: Change-Management-Modelle im Vergleich

3 Phasen nach Lewin	7 Phasen nach Streich	8 Schritte nach Kotter
1. Auftauen („unfreezing“)	1. Schock 2. Ablehnung / Verneinung 3. Rationale Einsicht	1. Dringlichkeit erzeugen 2. Führungskoalition aufbauen 3. Vision und Strategie entwickeln
2. Verändern („changing“)	4. Emotionale Akzeptanz 5. Lernen / Ausprobieren 6. Erkenntnis	4. Vision des Wandels kommunizieren 5. Hindernisse aus dem Weg räumen 6. kurzfristige Erfolge sichtbar machen
3. Stabilisieren („refreezing“)	7. Integration	7. Erfolge konsolidieren und nicht nachlassen im Change-Prozess 8. Wandel in der Kultur verankern

In der heutigen Dynamik von Unternehmen und Märkten sind die Lewin’schen Phasen der Stabilität und Regeneration oft nur kurz oder bleiben ganz aus. Change-Management ist daher nicht mehr als einmaliges Projektergebnis zu verstehen, sondern als kontinuierlicher Prozess und damit als wesentliche Eigenschaft eines Unternehmens. Flexibilität wird zum Kern der Unternehmenskultur, wobei die drei Phasen nach Lewin für unterschiedliche Changes auch parallel durchlaufen werden können.

Auch das 8-Schritte-Modell von John P. Kotter wurde ursprünglich als lineares, projektbasiertes Konzept für Change-Management entwickelt, bei dem Veränderungen in klar abgegrenzten Schritten umgesetzt werden. In einer VUKA-Welt mit kontinuierlichen Transformationen stellt sich jedoch die Frage, wie dieses Modell dynamisch und fortlaufend genutzt werden kann. Kotter selbst interpretiert es inzwischen als iterativen Prozess und als Rahmenwerk für einen kontinuierlichen Wandel – nicht als starre Reihenfolge, sondern als Kreislauf.[65]

Kotter grenzt die aktuellen acht Beschleuniger („Eight Accelerators“) explizit vom ursprünglichen Acht-Schritte-Modell ab. Während die Schritte häufig „rigid, finite,

65 Vgl. Kotter (2012), S. 9ff; Kotter (2015).

and sequential“ für episodischen Wandel eingesetzt würden, seien die Beschleuniger „concurrent and always at work“. Kotter begründet den Wechsel damit, dass klassische Hierarchien und Managementprozesse für Tagesgeschäft geeignet seien, aber nicht schnell genug auf Komplexität und Wandel reagieren. Seine Lösung ist ein zweites Betriebssystem mit einer agilen, netzwerkartigen Struktur, dass das Geschäft, die Branche und die Organisation kontinuierlich bewertet und schneller reagiert.[66]

Damit weist Kotters duales Betriebssystem deutliche Bezüge zur organisationalen Ambidextrie auf und liefert ein anschlussfähiges Change-Management-Modell dazu. Die hierarchische Struktur sichert Stabilität, Effizienz und operative Exzellenz im Kerngeschäft, während das Netzwerk Exploration, Innovation und schnelle strategische Anpassung ermöglicht. Wandel wird dadurch nicht als Ausnahmeprojekt verstanden, sondern als dauerhafte Fähigkeit, Exploitation und Exploration parallel miteinander zu verbinden.[67]

2.4.5 Matrix Digital Change (Schaffner 2020)

Lewin, Kotter und Streich liefern grundsätzlich praktikable Orientierungen. Ihre Wirksamkeit bleibt jedoch begrenzt, wenn es an der grundlegenden Bereitschaft der beteiligten Akteure mangelt – etwa dann, wenn die Notwendigkeit des Wandels nicht anerkannt wird.

In der sozialen Dynamik von Veränderungsprozessen können sich die Fronten zwischen Management und Belegschaft dann schnell verhärten, insbesondere wenn Widerstände von Einzelpersonen abwertend kommentiert, zur Verteidigung eigener Machtpositionen diskreditiert oder die Ursachen für Widerstand ausschließlich bei anderen beziehungsweise in der Trägheit der Organisation gesucht werden.[68]

Das Change-Management birgt eine psychologische Komponente, die mit der Entwicklung der „Matrix Digital Change“ adressiert wird. Entwickelt hat das Tool Schaffner im Jahr 2020 im Rahmen eines Forschungsprojekts am Kompetenz-Centrum für Technologie- und Innovationsmanagement (KCT) der FOM Hochschule.[69]

66 Vgl. Kotter (2012), S. 4.

67 Vgl. Kotter (2012), S. 5f.

68 Vgl. Nagel et al. (2018), S. 359.

69 Vgl. Schaffner (2019), Schaffner (2020), Schaffner (2024).

Ausgangspunkt war die Feststellung, dass der häufig zitierte Leitsatz im Change-Management „Mitarbeiter müssen zu Beteiligten gemacht werden, nicht zu Betroffenen“ in der Praxis oft zu abstrakt bleibt und es an konkreten Handlungshilfen fehlt. Beschäftigte müssen vielmehr in ihrer subjektiven Erfahrungswelt abgeholt werden.

Ziel des Forschungsprojektes war daher die Entwicklung eines Management- und Beratungstools, mit dem Mitarbeitende im Rahmen von Workshops in ihrer persönlichen Wahrnehmungswelt angesprochen und ihre Akzeptanz für Veränderungsprozesse durch geeignete Maßnahmen gestärkt werden können. Die Matrix richtet sich vor allem an Führungskräfte und Verantwortliche für Change-Projekte (z. B. etwa Change Agents).

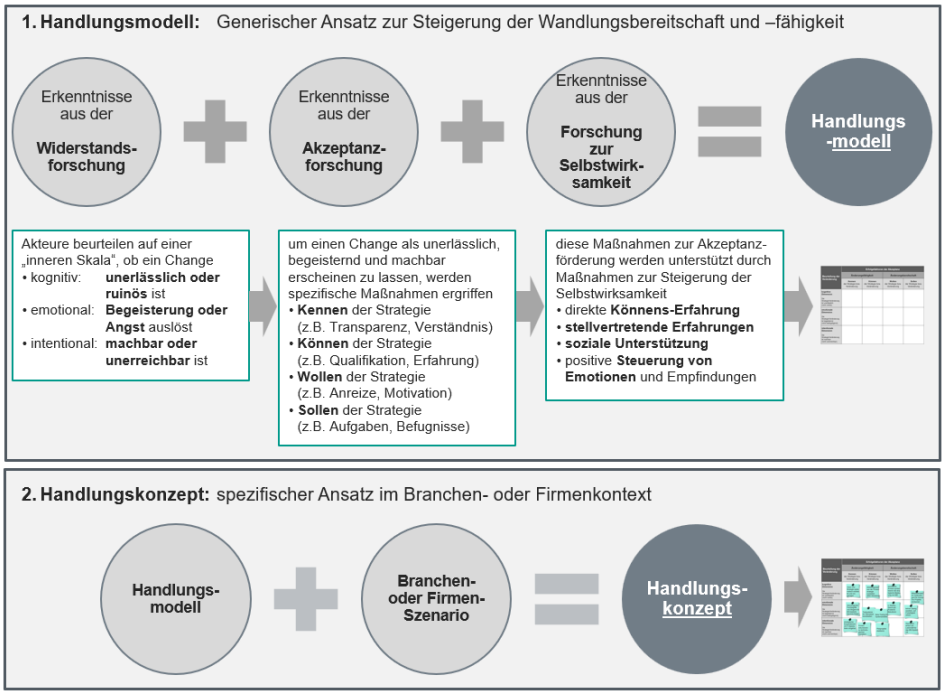
Folgende Forschungsfragen haben das Projekt geleitet:

1. Wie lässt sich Widerstand erklären?
2. Welche Faktoren fördern Akzeptanz?
3. Und wie kann die Resilienz gestärkt werden?

Methodisch wurde zunächst auf Basis theoretischer Literatur, insbesondere aus dem Change-Management und der Organisationspsychologie, ein Konzept entwickelt, anschließend durch Feldstudien verprobt und weiter qualifiziert.

Um den genannten Praxisnutzen zu gewährleisten, ging es im Kern des Forschungsprojektes um die Entwicklung eines generischen Handlungsmodells (Matrix), mit der die Steigerung von Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit im Kontext der Digitalen Transformation (Digital-Change) analysiert werden kann. Wird dieses Modell in Workshops auf den konkreten Unternehmensfall abgebildet, entsteht ein Handlungskonzept als ein unternehmensspezifischer Maßnahmenkatalog. Die Abbildung 10 zeigt die Zusammenhänge zwischen dem generischen Handlungsmodell (1) und dem individuellen Handlungskonzept (2).

Abbildung 10: Gesamthafte Darstellung der „Matrix Digital Change“



Quelle: Schaffner, 2024, S. 71

Folgendes Erklärungsmodell liegt der „Matrix Digital Change“ zugrunde:[70] Widerstand ist ein mentales Modell der Organisationspsychologie und weist kognitive, emotionale und intentionale Bestandteile auf:[71]

- **Kognitiv** urteilen die Akteure auf einer „inneren Skala“, ob eine Veränderung unerlässlich für den Unternehmenserfolg ist oder ruinös.
- **Emotional** wird eine Veränderung danach beurteilt, ob sie Begeisterung auslöst oder Angst.
- **Intentional** wird die Machbarkeit bzw. Unerreichbarkeit eines Changes bewertet.

Die Wandlungsbereitschaft ist also besonders groß, wenn Mitarbeitende aus ihrer subjektiven Sicht eine Veränderung als (kognitiv) unerlässlich, (emotional) begeisternd und (intentional) machbar wahrnehmen.

70 Vgl. Schaffner (2024).

71 Vgl. Piderit (2000), S. 785.

Diese Wahrnehmung zu erreichen ist Aufgabe der Führung – und zwar durch Bereitstellung entsprechender Maßnahmen und organisationaler Rahmenbedingungen. Dabei hilft es zu verstehen, wie Akzeptanz erzeugt werden kann. Zur Strukturierung verschiedener Akzeptanzperspektiven lässt sich ein Ansatz aus der Akzeptanzforschung heranziehen. Werani und Smejkal (2014) identifizieren das Kennen, Können, Wollen und Sollen einer Strategie als zentrale Erfolgsfaktoren von Change-Prozessen.[72] Besonders bedeutsam ist dabei das Kennen, also das Verständnis von Sinn und Zweck, dem mit rund 50 Prozent der größte Einfluss zugeschrieben wird. Darauf folgen die aktive Beteiligung und Unterstützung durch Promotoren (Sollen) mit etwa 21 Prozent, die Qualifizierung (Können) mit rund 15 Prozent sowie die Motivation (Wollen) mit etwa 14 Prozent. Das Sollen ist dabei nicht als Umsetzungszwang, sondern als Aktivierung der Belegschaft über gezielte Struktur-, Organisations- und Rollenkonzepte zu verstehen.

Werden diese Erkenntnisse mit den Ergebnissen zur Widerstands- und Akzeptanzforschung kombiniert, entsteht die „Matrix Digital Change“ als Suchfeldraster. Sie ermöglicht es, beispielsweise im Rahmen von Workshops, Maßnahmen zu identifizieren und zu analysieren, die die Akzeptanz gezielt fördern und positiv auf kognitive, emotionale und intentionale Widerstandsdimensionen wirken.

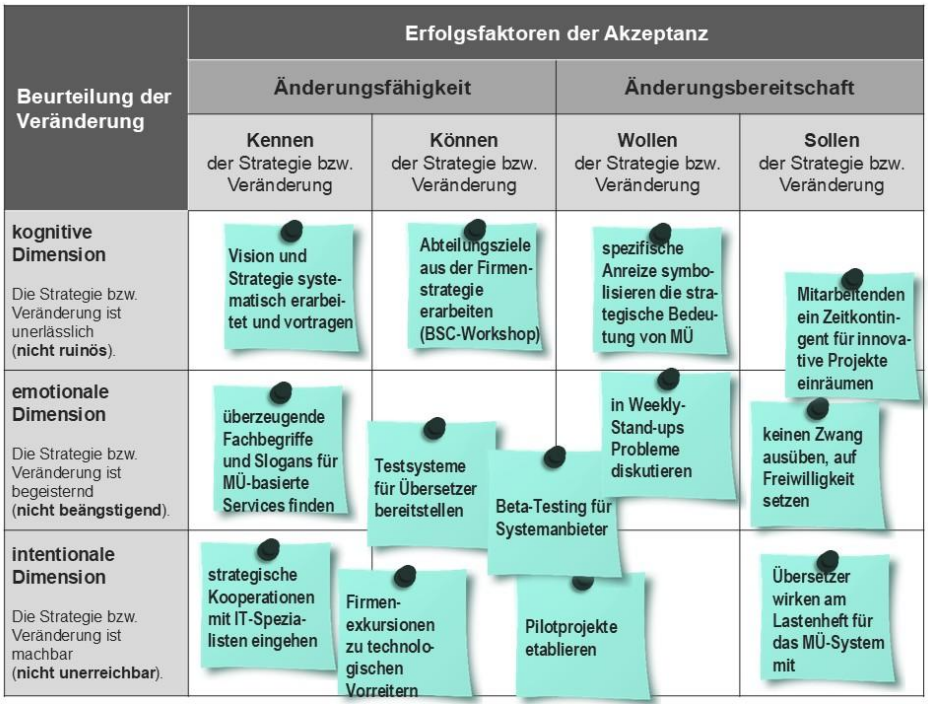
Um die intrinsische Motivation zu fördern, dürfen Handlungsoptionen im Change aber nicht abstrakt oder theoretisch bleiben. Dabei spielt das Erleben von Selbstwirksamkeit eine zentrale Rolle, da es das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärkt und dabei unterstützt, schwierige Situationen erfolgreich zu bewältigen. Werden mithilfe des Suchfeldrasters geeignete Maßnahmen identifiziert, sollte daher die Steigerung der Selbstwirksamkeit besondere Beachtung finden. Nach Bandura (1994) kann diese auf unterschiedliche Weise gefördert werden:[73] durch direkte Könnens-Erfahrung wie Pilotprojekte, Trainings oder Communities of Practice; durch stellvertretende Erfahrungen, etwa beim Beobachten erfolgreicher Vorbilder in Form von Benchmarkings oder Fallstudien; durch soziale Unterstützung in Form von Feedback, One-on-One-Gesprächen oder Erfahrungsaustausch; sowie durch eine positive Steuerung von Emotionen, beispielsweise in Seminaren zur Emotionskontrolle oder in reflektierenden Gesprächen.

Die Abbildung 11 zeigt eine exemplarische Anwendung der „Matrix Digital Change“ für das Change-Projekt „Einführung Maschinelle Übersetzung“ bei einem international tätigen Language-Service-Provider, die im Rahmen mehrerer Workshops erarbeitet wurde.

72 Vgl. Werani/Smeijkal (2014).

73 Vgl. Bandura (1994).

Abbildung 11: Exemplarische Anwendung der „Matrix Digital Change“



Quelle: Schaffner, 2024, S. 75.

Die Anwendung der „Matrix Digital Change“ wird anhand eines Fallbeispiels eines international tätigen Sprachendienstleisters mit rund 200 Mitarbeitenden erläutert.

> *Das Unternehmen entschied sich, maschinelle Übersetzung als neue Dienstleistung einzuführen, was erhebliche Auswirkungen auf Übersetzende sowie Mitarbeitende in Qualitätssicherung, Terminologie und Projektmanagement hatte. Neue Arbeitsabläufe führten zu Mehrbelastungen und Arbeitsplatzängsten.*
>
> *Zur strukturierten Umsetzung wählte die Geschäftsleitung ein Change-Management nach dem 8-Stufen-Modell von Kotter in Kombination mit der „Matrix Digital Change“. Grundlage bildeten eine Technologie- und Marktstudie im Rahmen einer Masterthesis sowie eine ergänzende Kundenbefragung. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienten der evidenzbasierten Begründung der Veränderungsnotwendigkeit. Anschließend wurde ein interdisziplinäres Change-Team zusammengestellt und gemeinsam mit externer Beratung eine Vision sowie eine strategische Stoßrichtung entwickelt. Nach*

einer SWOT- und BSC-Analyse zur Strategie-Entwicklung und Kennzahlenumsetzung kam die „Matrix Digital Change“ zum Einsatz.

Zur Vorbereitung der Umsetzungsphase wurden mehrere interdisziplinäre Workshops mit Vertreterinnen und Vertretern aller Organisationseinheiten durchgeführt (ca. zehn Teilnehmer je Workshop). Jede Organisationseinheit sollte bei diesen Workshops repräsentiert sein und sie durfte eine Anzahl Delegierte in der Größenordnung von ca. 15–20 Prozent der jeweiligen Belegschaftsgröße entsenden. Ziel der Workshops war es, Maßnahmen zu identifizieren, mit denen die neue Strategie von der Belegschaft als notwendig, attraktiv und umsetzbar wahrgenommen wird. Dabei wurden Konzepte der Akzeptanz- und Selbstwirksamkeitsforschung herangezogen. Die Ergebnisse wurden aggregiert und es entstand ein gebündeltes Maßnahmenpaket, das den Digital-Change im Unternehmen unterstützte.

3 Ergebnisse der Delphi-Studie und Hypothesenentwicklung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Delphi-Studie präsentiert (vgl. zur Methodik Kapitel 1.3 und 1.4). Die Darstellung orientiert sich weitgehend an der Phasenlogik mit Meta-, Makro- und Mikro-Fokus sowie an der in Kapitel 1.3.4 eingeführten Item-Struktur. Die gewonnenen Erkenntnisse werden jedoch themenzentriert in Unterkapiteln zusammengeführt, wobei phasenübergreifend gearbeitet wird. Im Text wird grundsätzlich immer darauf verwiesen, welche Items aus welcher Delphi-Runde verarbeitet werden, um die analytische Interpretation nachvollziehbar zu halten.

3.1 Inhaltliche Charakteristika der Unternehmen

3.1.1 Anzahl Mitarbeitende (Festangestellte und Freiberufler)

Die für die Forschung relevanten Strukturmerkmale der befragten Unternehmen (empirische Grundlage) werden in Kapitel 1.3.2 (Beschreibung der Stichprobe) vorgestellt. Nachfolgend werden inhaltliche Charakteristika diskutiert (Runde 1: Item 1-4), die sich auf die Forschungsfragen rückbeziehen und Anknüpfungspunkte für nachgelagerte Clusteranalysen (typenspezifische Handlungsmuster) und Kausalanalysen (faktorspezifische Handlungslogiken bzw. Einfluss- oder Wirkungszusammenhänge) liefern.

Ein Untersuchungsmerkmal folgt aus der Unternehmensgröße, hier nach der Definition für Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMU) der Europäischen Kommission bezüglich Vollzeit-Festangestellter (FTE: Full Time Equivalent):

- kein Kleinstunternehmen (< 10 FTE)
- fünf kleine Unternehmen (10-49 FTE)
- vier mittelständische Unternehmen (50-249 FTE)
- zwei Großunternehmen (≥ 250 FTE)

Die beiden Großunternehmen haben deutlich mehr als 1.000 festangestellte Mitarbeitende. Acht Unternehmen verfügen über internationale Standorte.

Die Anzahl der freiberuflichen Übersetzenden übersteigt sowohl die Anzahl der festangestellten Übersetzerinnen und Übersetzer als auch der Gesamt-Mitarbeitenden-Zahl erheblich – im Mittel um den Faktor 1:10 bis 1:15. Ein kleines Unternehmen mit 25-50 Mitarbeitenden betreut in der Regel 300 bis 500 Freiberufler, ein typisches Unternehmen mit 100 Mitarbeitenden 1.500 bis 2.500 Freiberufler.

Dies wird auch als Folge der Flexibilisierung im Zuge der volatilen, weltweiten Wirtschaftslage in den letzten 20 bis 25 Jahre gesehen.

Sechs der Unternehmen geben an, bis zu 500 freiberufliche Übersetzerinnen und Übersetzer in ihrem Vendor-Netzwerk zu betreuen. Drei Unternehmen managen 500 bis 5.000 Freiberufler, zwei Unternehmen 10.000 Freelancer und mehr.

3.1.2 Leistungsspektrum und Einsatz von KI in den Unternehmen

3.1.2.1 Allgemeine Leistungen

Das Leistungsspektrum der Unternehmen ist breit gefächert (Runde 1: Item 4, 5). Alle elf Unternehmen bieten auch „Translation Consulting“ an, neun Unternehmen „Technische Beratung“, acht Unternehmen „Dolmetschen“, fünf Unternehmen „Technische Redaktion“ und fünf Unternehmen „Vertrieb von technischen Systemen“.

Gegenstand der Untersuchung sind die disruptiven Effekte Künstlicher Intelligenz auf die Translationsbranche. Vor diesem Hintergrund wurden Unternehmen der Branche zu ihren Erfahrungen mit dem Einsatz entsprechender Technologien befragt (Runde 1: Item 6-11). Da eine klare definitorische Differenzierung für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand nicht von zentraler Bedeutung ist (vgl. hierzu Kapitel 2.1.2), wurde auf eine explizite Abgrenzung zwischen Maschineller und genKI-gestützte Übersetzung verzichtet.

3.1.2.2 Maschinelle Übersetzung

Alle elf Unternehmen gaben an, vor der Nutzung heutiger KI-Lösungen bereits Erfahrung mit Maschineller Übersetzung (MÜ) gemacht zu haben – zwischen fünf und etwa 20 Jahren. Dabei wurden die Unternehmen auch gefragt, ob MÜ rein zur internen Prozess-Rationalisierung oder auch zur Entwicklung neuer Kunden-Dienstleistungen (z. B. Post-Editing, maschinelle Sofortübersetzung) eingesetzt wurden. Als zentrale Beweggründe führten die Unternehmen interne Optimierung, Rationalisierung sowie Effizienzsteigerung an. Dies ging mutmaßlich mit zwangsläufigen Veränderungen bestehender Arbeitsprozesse und Rollenverständnisse einher. Acht der elf befragten Unternehmen gaben darüber hinaus an,

durch den Einsatz von MÜ-Services ihr Service-as-a-Product-(SaaP)-Dienstleistungsspektrum angepasst und damit bereits Modifikationen ihrer Geschäftsmodelle vorgenommen zu haben.

Einige Unternehmen weisen darauf hin, dass sie bereits während der Nutzung maschineller Übersetzung kontextuelle, terminologische und regelbasierte Funktionen zur Sicherstellung qualitativ hochwertiger technischer Übersetzungsprozesse eingesetzt haben (z. B. Terminologie-Datenbanken und Translation-Memory-Systeme), was auf hybride Lösungen schließen lässt.

3.1.2.3 KI-gestützte Übersetzungsleistungen

Der Einsatz KI-gestützter Übersetzung wird von fünf Unternehmen auf die Jahre 2017 bzw. 2021 datiert, was auf den Einsatz Neuronaler Maschineller Übersetzung (NMÜ) hindeutet. Die anderen sechs Unternehmen nennen hingegen das Jahr 2022 oder später. Dies weist eher auf den Einsatz generativer KI-Lösungen auf der Basis von Large-Language-Models (LLM) hin. Für die weitere Analyse ist diese Differenzierung jedoch von nachgeordneter Bedeutung.

Hinterfragt wurden vielmehr die Einsatzfelder, in denen KI-gestützt im Übersetzungsprozess gearbeitet wird (siehe Tab. 2). Dabei sollten die Unternehmen differenzieren zwischen Arbeitsvorgängen in vorgelagerten, begleitenden und nachgelagerten Übersetzungsprozessen. Die Frage wurde offen gestellt, für jede Phase wurden beispielhafte Tätigkeiten zur Inspiration vorgegeben.

Neben der KI-gestützten Übersetzung, die häufig als Hybridlösung in Kombination mit Translation-Memory-Systemen (TMS) und Terminologie-Datenbanken eingesetzt wird, nimmt insbesondere die Terminologie-Arbeit eine zentrale Rolle ein. KI-Anwendungen werden hierbei vor allem zur Terminologie-Extraktion und -Bereinigung genutzt. Zu den häufig genannten Tätigkeiten zählen zudem die automatisierte Qualitätsbewertung (AQE, Automatic Quality Estimation) sowie die daran anschließende Nachbearbeitung maschinell erzeugter Übersetzungen (APE, Automatic Post-Editing). Demgegenüber finden KI-basierte Assistenzsysteme im Management, etwa im Projekt- oder Datenmanagement, bislang eine geringere Verwendung.

Tabelle 2: Tätigkeitsschwerpunkte des KI-Einsatzes

Dem Übersetzungsprozess…		
vorgelagert	**begleitend**	**nachgelagert**
häufiger genannt • Terminologie-Extraktion und -Bereinigung	häufiger genannt • KI-gestützte Übersetzung, auch in Kombination mit TMS und TM • Content-Creation	häufiger genannt • APE (Automatic Post Editing) • AQE (Automatic Quality Estimation) • KI-Synchronisation und -Untertitelung sowie Sprach-Synthese
seltener genannt • Qualitätssicherung • Texterkennung und -vereinfachung • Assistenz im Projektmanagement	seltener genannt • Assistenz im Projektmanagement • SEO	seltener genannt • KI-Assistenz im TMS • KI-Assistant bei Terminologie-Bereinigung

Auffällig ist unter dem Einsatz von KI-Lösungen die Erweiterung des Servicespektrums um Leistungen, die nicht originär den klassischen Sprachdienstleistungen zuzuordnen sind. Dazu zählt insbesondere die automatisierte Erzeugung von Texten beziehungsweise Textentwürfen (Content Creation), etwa für Blogbeiträge, Produktbeschreibungen, Landing Pages, Social-Media-Posts, Chatbots, Online-Plattformen und E-Commerce. Für international tätige Unternehmen wird zudem Suchmaschinenoptimierung (SEO, Search Engine Optimization) als Dienstleistung angeboten, bei der digitale Inhalte systematisch in verschiedenen Zielsprachen optimiert werden, um deren Sichtbarkeit in Suchmaschinen zu erhöhen. Darüber hinaus wird der zunehmenden Audiovisualisierung der Informationslandschaft durch Dienstleistungen im Bereich der Sprachsynthese sowie der KI-gestützten Synchronisation und Untertitelung (Dubbing, Subtitling) Rechnung getragen.

Diese Entwicklung geht mit einer Re-Modellierung des Geschäftssinns hin zu einem umfassenden „Global Content and Language Providing“ einher. Hinterfragt wurden daher auch die Einflüsse der KI auf die Unternehmensausrichtung (vgl. Kapitel 3.3).

3.1.3 Zwischenfazit: Hypothesen H1 - H5

Unter Berücksichtigung der Forschungsfragen in Kapitel 1.2 sowie der theoretischen Grundlagen bzw. Erklärungsansätze in Kapitel 2 lassen sich aus den empirischen Befunden des Kapitel 3.1 folgende Hypothesen ableiten:

H_1 Unternehmen, die KI über den Kernübersetzungsprozess hinaus einsetzen, entwickeln sich stärker in Richtung eines „Global Content and Language Providers".

H_2 Ein höherer KI-Einsatz geht einher mit einer Ausweitung des Serviceportfolios über klassische Sprachdienstleistungen hinaus.

H_3 Der Einsatz von KI-gestützten Übersetzungsleistungen wirkt als Treiber einer strategischen Neuausrichtung von Sprachdienstleistern hin zu beratungs- und content-orientierten Geschäftsmodellen.

H_4 Unternehmen, die KI als strategisches Transformationsprojekt und nicht nur als Technologieeinführung begreifen, weisen eine klarere strategische Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells auf.

H_5 Die gleichzeitige Aufrechterhaltung klassischer Übersetzungsleistungen und der Aufbau KI-basierter Services stellt eine ambidextre Kernanforderung an die Geschäftsmodelltransformation von Sprachdienstleistern dar.

3.2 Einschätzung zur Übersetzungsbranche

3.2.1 Ambivalente Wirkungen von KI auf die Branche

Die Wirkung der Künstlichen Intelligenz auf die Übersetzungsbranche liefert keine eindeutige Tendenz (Runde 1: Item 23-24, 26-27): vier Unternehmen sehen die KI als optimierend und fünf als disruptiv (zerstörerisch) an.[74] Als optimierende Wirkung wird vor allem auf Rationalisierung und Qualitätssicherung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit verwiesen. Als disruptive Wirkung werden vor allem genannt: sinkende Arbeitsvolumen, Umsätze und Preise, KI ersetzt die Humanübersetzung und spezifische Sprachdienstleistungen (z. B. multilinguale Vertonung von AV-Medien, Dolmetschen).

74 Zwei Aussagen waren ambivalent bzw. unklar beantwortet.

Es gibt aber nur wenige dystopische Stimmen (z. B. „*Personalabbau*“, „*Freiberufler suchen neuen Job*“). Und obwohl zwei Drittel der Befragten fallende Beschäftigtenzahlen prognostizieren, erwarten davon 50 Prozent nur leicht fallende bzw. gleichbleibende Beschäftigtenzahlen. Die Befragten sehen auch überwiegend keine Arbeitsverlagerung in den freiberuflichen Markt, das Verhältnis zwischen festen und freien Mitarbeitenden wird als gleichbleibend eingeschätzt.

In einer Reflexionsfrage (Runde 2: Item 1) wurden die Unternehmen gebeten, die Reaktionen auf die Einführung von KI-Tools für sechs definierte Akteursgruppen zu bewerten:

- festangestellte Übersetzerinnen und Übersetzer
- Support-Funktionen (z. B. Projekt-, Qualitäts- und IT-Management)
- Management / Führungskräfte
- Arbeitnehmervertretung / Betriebsrat
- freiberufliche Übersetzerinnen und Übersetzer
- Übersetzungsagenturen

Die Bewertung erfolgte anhand einer symmetrischen Likert-Skala mit acht Ausprägungen, die von stark negativer bis stark positiver Wahrnehmung reicht. Eine neutrale Mittelposition (0) wurde nicht angeboten, um eine klare Positionierung der Befragten zu erzwingen und ambivalente Haltungen nicht hinter einer neutralen Antwortoption zu verbergen.

Die Likert-Skala umfasste folgende Ausprägungen:

- +4: sehr positiv (KI wird ausdrücklich begrüßt)
- +3: positiv (offen für KI)
- +2: eher positiv (KI bringt auch positive Effekte)
- +1: leicht positiv (KI wird als notwendig erachtet)
- −1: leicht negativ (zurückhaltend, unsicher)
- −2: eher negativ (Bedenken gegenüber KI)
- −3: negativ (deutliche Ablehnung von KI)
- -4: sehr negativ (aktiver Widerstand gegen KI)

Die Auswertung der von den befragten Unternehmen subjektiv wahrgenommenen Reaktionen verschiedener Akteursgruppen deutet auf ein differenziertes Stimmungsbild hin, dessen Verallgemeinerbarkeit aufgrund der subjektiven Fremdeinschätzung begrenzt ist. Vereinzelt wurde von den Befragten bewusst keine Bewertung vorgenommen, was auf eine reflektierte und realitätsnahe Einschätzung der Situation schließen lässt.

Management und Führungskräfte reagieren insgesamt am positivsten auf die Einführung von KI-Tools. Die Bewertungen liegen überwiegend im oberen positiven Bereich (3 bis 4), was auf eine hohe Akzeptanz und strategische Befürwortung von KI hinweist. KI wird hier primär als Chance zur Effizienzsteigerung, Skalierung und Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen. Auch der Support-Bereich (z. B. Projektmanagement, Qualitätsmanagement, IT) zeigt eine überwiegend positive bis sehr positive Haltung. Die häufigen Bewertungen im Bereich von 2 bis 4 deuten auf eine pragmatische Offenheit gegenüber KI hin, insbesondere im Hinblick auf Prozessoptimierung und technische Unterstützung.

Demgegenüber fallen die Einschätzungen der festangestellten Übersetzenden deutlich heterogener aus. Die Bewertungen reichen von stark negativ (–3) bis klar positiv (3). Insgesamt überwiegen jedoch verhaltene bis kritische Einschätzungen, was auf Unsicherheiten hinsichtlich Rollenveränderungen, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsplatzsicherheit schließen lässt. Eine ähnlich kritische Haltung zeigt sich bei freiberuflichen Übersetzerinnen und Übersetzern. Die Mehrheit der Bewertungen liegt im negativen Bereich (–1 bis –3). Dies deutet auf ausgeprägte Bedenken gegenüber KI hin, insbesondere im Hinblick auf Honorardruck, Substitutionseffekte und den Verlust klassischer Übersetzungsaufträge.

Am negativsten wird die Einführung von KI-Tools durch Übersetzungsagenturen bewertet. Die überwiegend negativen Werte (–1 bis –3) lassen auf strukturelle Sorgen schließen, etwa bezüglich Geschäftsmodellveränderungen, Margenverlusten oder einer zunehmenden Direktnutzung von KI durch Endkunden. Die Arbeitnehmervertretungen bzw. Betriebsräte zeigen – soweit Bewertungen vorliegen – ebenfalls eine eher kritische bis ablehnende Haltung. Die negativen Werte (–1 bis –3) spiegeln vor allem arbeitsrechtliche und soziale Bedenken wider, etwa hinsichtlich Beschäftigungssicherung, Qualifikationswandel und Mitbestimmung.

Insgesamt lässt sich ein klarer Akzeptanzgradient feststellen: Je strategischer und techniknäher die Rolle, desto positiver fällt die Bewertung der KI-Einführung aus; je näher die Akteursgruppe an der operativen Übersetzungsleistung und an potenziellen Substitutionseffekten ist, desto kritischer wird KI wahrgenommen. Die Ergebnisse unterstreichen damit die Notwendigkeit gezielter Kommunikations-, Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, um Akzeptanzunterschiede innerhalb der Branche zu adressieren.

Denn einzelne Aussagen der befragten Unternehmen verweisen nicht zuletzt auch auf neue Chancen, die sich durch KI bieten (beispielhaft: „*menschliche Talente für strategische und kreative Aufgaben werden geweckt, um Arbeitsabläufe*

neu zu gestalten, Dienstleistungsmodelle zu überdenken und neue Kunden-Lösungen zu entwickeln“). Dies erhöht gleichzeitig aber auch den Erwartungs- und Anpassungsdruck beim Wandel des Berufsbilds „Übersetzung“ in der Branche.

3.2.2 Zukünftiges Rollenbild von Sprachmittlern

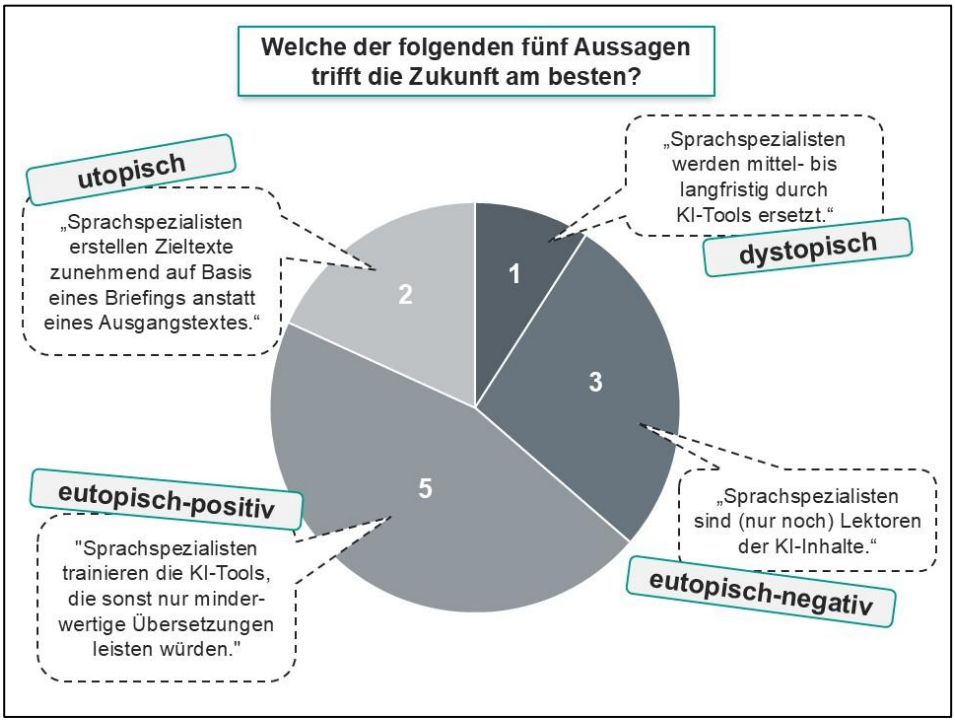
Die Übersetzungsbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, in dem Post-Editing und Human-in-the-Loop-Ansätze zu zentralen Bestandteilen des Übersetzungsprozesses werden. Menschliche Expertise bleibt essenziell, wird jedoch stärker in Qualitätssicherung, Evaluation und Systemoptimierung eingebunden, während klassisches kreatives Neuübersetzen abnimmt. Übersetzende erweitern ihr Kompetenzprofil um technisches und informationsverarbeitendes Know-how, insbesondere im Umgang mit maschineller Übersetzung, KI-Modelltraining, Prompting und Sprachdatenmanagement.

Parallel entsteht ein neues Berufsbild des KI-Sprachspezialisten, das sprachliche Exzellenz mit technologischen Fähigkeiten verbindet. Die Rolle des menschlichen Übersetzers verschiebt sich zunehmend hin zum finalen Qualitätssicherungsexperten, während KI-basierte Übersetzung zum Standard wird. Dies führt zu strukturellen Veränderungen am Arbeitsmarkt, insbesondere zu einem Rückgang klassischer freiberuflicher Übersetzungstätigkeiten. Gleichzeitig rücken neue Aufgaben in den Mittelpunkt. Genannt wurden u. a.: Datenvalidierung (maschinenlesbare Quelltexte, korrekte Metadaten und Terminologien etc.), linguistische Validierung (semantische Genauigkeit, grammatikalische und stilistische Korrektheit, kulturelle Angemessenheit etc.) oder Validierung der Usability (UX-Testing zur Optimierung der KI-Tools für Übersetzerinnen und Übersetzer, Posteditoren oder Kunden).

Zugleich entwickeln sich Sprachdienstleister und Linguisten verstärkt in Richtung strategischer Beratung und Consulting – quasi als Vertrauenskontakt in die KI-Welt. Sie unterstützen Kunden frühzeitig in der Planungs- und Strategiephase, beraten zu geeigneten Tools, Workflows und mehrsprachigen Content-Strategien und tragen damit wesentlich zur Wertschöpfung bei. Ergänzend gewinnen neue Tätigkeitsfelder an Bedeutung. So werden Übersetzende zu Local Content Creators, die fremdsprachliche Zieltexte auf Basis von Briefings erstellen, anstatt auf Grundlage von Ausgangstexten. Die Sprachenspezialisten dringen damit in den redaktionellen Prozess vor.

Diese neuen Rollenkonzepte wurden vertiefend hinterfragt (Runde 2: Item 2) und Teilnehmende sollten sich für eine Aussage entscheiden, die die Zukunft am besten beschreibt. Die eutopischen Stimmen mit positiver, wünschenswerter und realistischer Zukunftsvorstellung überwogen (siehe Abb. 12).

Abbildung 12: Rollenbild der Übersetzung in Zukunft



Insgesamt wird KI weniger als Konkurrenz, sondern zunehmend als Werkzeug und Kooperationspartner verstanden, während sich das Berufsbild der Übersetzung hin zu technisch versierten, kontextsensiblen und beratungsorientierten Rollen weiterentwickelt.

3.2.3 Future Skills für Sprachspezialisten

Im Zuge der (Neu-)Ausrichtung der Geschäftsmodelle wurden die Unternehmen nach den zukünftigen Kompetenzanforderungen an die Sprachmittler (u. a. Übersetzende) befragt (Runde 2: Item 13).

Die zusammengeführten Ergebnisse (siehe Tab. 3) verdeutlichen einen klaren Wandel des Berufsbildes von Übersetzenden hin zu hybriden Fachkräften[75], die sprachliche Exzellenz mit technologischem Know-how verbinden. Zukünftige Übersetzerinnen und Übersetzer agieren nicht mehr ausschließlich als Sprachproduzierende, sondern zunehmend als digitale Wissensarbeitende, die Sprache, Technologie und Kundenanforderungen intelligent miteinander verknüpfen.

Zentrale Voraussetzung hierfür ist ein souveräner Umgang mit KI-gestützten Übersetzungstools, insbesondere mit CAT-Systemen, maschineller Übersetzung, KI-gestützter Qualitätssicherung und Post-Editing. Post-Editing[76] etabliert sich dabei als grundlegende Basiskompetenz, ergänzt durch die Fähigkeit, KI-Ergebnisse kritisch zu bewerten und situationsabhängig einzuordnen. Eng damit verbunden sind Datenkompetenz, Terminologie-Management sowie ein ausgeprägtes Datenschutz- und Sicherheitsbewusstsein, insbesondere im Umgang mit sensiblen Inhalten.

Neben diesen technologischen Fähigkeiten bleiben kulturelle und pragmatische Kompetenzen von zentraler Bedeutung. Übersetzungen müssen weiterhin kulturelle Kontexte, implizite Bedeutungen, Tonalitäten und kommunikative Konventionen berücksichtigen, wobei diese Fähigkeiten vielfach als selbstverständlicher Bestandteil professioneller Qualität vorausgesetzt werden. Die Rolle des Menschen im „Human-in-the-Loop“-Modell liegt insbesondere in der Sicherstellung kultureller Angemessenheit und kontextsensibler Kommunikation.

Darüber hinaus gewinnt ein fundiertes Prozess- und Workflow-Verständnis an Bedeutung. Übersetzende sind zunehmend in vernetzte, digital gestützte Arbeitsprozesse eingebunden und müssen End-to-End-Abläufe von der Datenaufbereitung über die Übersetzung bis zur Qualitätssicherung verstehen und mitgestalten. Ergänzt wird dies durch Flexibilität, Resilienz und kontinuierliche Lernbereitschaft, die als zentrale Meta-Kompetenzen im Umgang mit technologischer Dynamik und veränderten Marktanforderungen gelten.

Schließlich zeigt sich eine deutliche Aufwertung von unternehmerischem Denken, Kundenorientierung und Beratungskompetenz. Übersetzerinnen und Übersetzer übernehmen zunehmend eine vermittelnde Rolle gegenüber Kunden, indem sie geeignete Übersetzungsstrategien empfehlen, Potenziale und Grenzen

75 Die Hybridität besteht in der verschränkten Anwendung verschiedener Kompetenzen, u.a. Domänenwissen (z. B. Sprache, Fachgebiete, Kontexte), Technologiekompetenz (z. B. KI-Tools, Daten, Workflows) und Urteilskompetenz (z. B. Bewerten, Einordnen, Priorisieren, Empfehlen).

76 Vgl. DIN (2018): Die Norm definiert u. a. die Prozesse sowie die notwendigen Kompetenzen (fachliche Befähigungen) und Qualifikationen (formale Nachweise).

KI-gestützter Verfahren transparent erläutern und so zur fundierten Entscheidungsfindung beitragen.

Tabelle 3: Future Skills für Übersetzende

fast durchgängig genannt oder wiederholt betont	
Post-Editing-Kompetenz	‣ Fähigkeit zur qualitätsbewussten Nachbearbeitung maschineller Übersetzungen
Technologische Versiertheit	‣ Umgang mit Übersetzungstools, KI-Integrationen, digitalen Workflows
KI-unterstützte Qualitätssicherung	‣ Fähigkeit, Output von KI-Übersetzungen zu prüfen, bewerten und gezielt zu verbessern ‣ Datenschutz- und Sicherheitsbewusstsein für vertrauliche Daten
Change- und Lernbereitschaft	‣ Anpassungsfähigkeit an neue Technologien und Anforderungen ‣ Technologische Neugier
mehrfach genannt oder regelmäßig erwähnt	
Kulturelle und kontrastive Sprachkompetenz	‣ interkulturelle Sensibilität ‣ Bewusstsein für sprachliche Nuancen
Daten- und Informationskompetenz	‣ Verständnis von Trainingsdaten, Datenqualität und strukturierter Terminologie-Arbeit
Workflow-Denken	‣ Verständnis für Übersetzungsprozesse, Zusammenarbeit und Qualitätsketten
Kommunikations- und Beratungskompetenz	‣ Fähigkeit zur Kundenberatung, Feedback-Kultur und kollaborativen Kommunikation

Insgesamt entwickeln sich Übersetzende damit zu digitalen Sprach- und Wissensexperten, die sprachliche, technologische und beratende Kompetenzen bündeln und aktiv zur Gestaltung KI-gestützter Übersetzungsprozesse beitragen. Die Rekrutierung geeigneter Fachkräfte wird von allen Beteiligten allerdings als zunehmend schwierig wahrgenommen.

3.2.4 Erwartungsdruck an Hochschulen und Institutionen

Die Talentsituation in der Übersetzungsbranche ist insgesamt ambivalent und im Umbruch (Runde 1: Item 28-30). Während klassische Profile wie freiberufliche Übersetzende und Projektmanagerinnen und -manager aktuell teils leichter oder gleichbleibend verfügbar sind – unter anderem infolge der Konsolidierung von Sprachdienstleistern (LSPs) und der Freisetzung von Personal –, gestaltet sich die Rekrutierung von KI-Experten, KI-F&E-Personal und Fachkräften mit hybriden linguistisch-technischen Kompetenzen deutlich schwieriger. Insbesondere die Kombination aus sprachlicher Expertise und technischem Know-how (z. B.

Post-Editing, Prompting, Human-in-the-Loop) stellt eine zentrale Engpassqualifikation dar.

Zugleich zeigt sich eine strukturelle Schwächung des Talentpools: Qualifizierte Übersetzende sowie Projektmanagerinnen und -manager verlassen die Branche aufgrund begrenzter Einkommens- und Entwicklungsperspektiven, während die steigende Qualität KI-gestützter Übersetzungen potenzielle Nachwuchskräfte abschreckt und die Studiennachfrage an Universitäten spürbar sinkt. Freigesetzte Inhouse-Übersetzende orientieren sich zunehmend vollständig neu, anstatt in den Freelancemarkt zu wechseln, was diesen zusätzlich verunsichert.

Insgesamt verschiebt sich der Arbeitsmarkt von einem Übersetzungs- zu einem kompetenzbasierten Markt, in dem nicht die Verfügbarkeit von Übersetzern, sondern die Verfügbarkeit zukunftsfähiger, KI-naher Qualifikationen über Wettbewerbsfähigkeit entscheidet.

Alle Befragten weisen in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung akademischer Bildung hin. Gleichzeitig beklagen die Hochschulen drastische Rückgänge bei den Studierendenzahlen, da Studierwillige durch die KI-Entwicklung abgeschreckt würden. Doch die Hochschulen würden, so urteilen nahezu alle Befragten, zu wenig tun, um dagegen zu wirken. Alle der befragten Unternehmen markieren eine „*Kluft zwischen dem akademischen Wissen und spezifischen Praxis-Anforderungen*“ und die akademische Lehre wird massiv kritisiert („*manche Hochschulen haben nicht einmal CAT-Tools*“). Vermisst wird aber auch Unterstützung seitens Verbänden und Institutionen.

Der Erwartungsdruck an Hochschulen und Interessensvertretungen wird durch die nachfolgenden Einzelaussagen deutlich. An die Hochschulen gerichtet sagten die Befragten u. a.:

- „*grundlegende Reformen sind notwendig*“
- „*Anerkennung der zunehmenden Bedeutung für KI-Übersetzung*“
- „*Technologie muss eine deutlich größere Rolle spielen*“
- „*akademische Ausbildung und reale Bedürfnisse müssen sich decken*“
- „*Einbeziehung von KI-Tools, MÜ und KI-Ethik in Lehrpläne*“
- „*interdisziplinäre Ausbildung (Linguistik, Informatik und Übersetzungswissenschaft)*“
- „*mehr Industriepartnerschaften*“
- „*intensiver Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft*“
- „*mehr Praxis für Studierende*“
- „*verstärkte Ausbildung im Projektmanagement und KI-Technologien*“

- „*KI-Ethik bzgl. der Integration von menschlichem Fachwissen in KI-Systeme*“
- „*Risikomanagement, welche Technologie eignet sich wann und wann nicht*“
- „*Ausbildung mehr auf Post-Editing- bzw. Kontroll- und Evaluierungstätigkeiten seitens Linguisten (Übersetzer) setzen*“

Forderungen wurden an Verbände und Institutionen gestellt. Dabei wurden häufig genannt: tekom, BDÜ, DIN/ISO, aber auch allgemein Kongressveranstalter, Multiplikatoren oder Herausgebende von Fachzeitschriften. An diese Einrichtungen gerichtet sagten die Befragten u. a.:

- „*kritisch-realistische Vermittlung, dass KI zwar hilfreich, aber nur durch Sprachexperten trainiert werden kann*“
- „*Risiken beim Einsatz von KI thematisieren*“
- „*Chancen in der Translationsbranche deutlicher herausarbeiten*“
- „*KI-unterstützte Sprachdienstleistungen müssen entwickelt werden, bzgl. standardisierte Leistungen, Qualitätsstandards, Vergütungsmodelle*“
- „*Fokus auf den ethisch korrekten Einsatz von KI legen*“

Als Ausweg und Folge der Transformation der Übersetzungsbranche verwiesen nahezu alle Befragten auf die Notwendigkeit innerbetrieblicher Weiterbildung, aber auch auf die besondere Verantwortung ausgewählter Akteursgruppen bei der Einordnung, Vermittlung und Gestaltung dieser Entwicklungen. Dies wurde in einer späteren Reflexionsrunde noch einmal hinterfragt (Runde 2: Item 4). Hervorgehoben wurden dabei insbesondere Berufsverbände, Hochschulen und Universitäten sowie Beratungsorganisationen. Die teils sehr ausführlichen Stellungnahmen lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Berufsverbände verfügen über einen direkten und vertrauensvollen Zugang zur Community der Sprachmittler und fungieren als zentrale Schnittstelle zwischen Industrie, Sprachdienstleistern und Praktikern. Aufgrund ihrer Neutralität und Interessenvertretungsfunktion sind sie gut positioniert, um ausgewogene Informationen zu KI bereitzustellen, ethische Leitlinien zu formulieren, Mindestanforderungen zu definieren und durch Fortbildungsangebote Ängste abzubauen sowie Orientierung zu geben.

Hochschulen und Universitäten nehmen eine Schlüsselrolle bei der langfristigen Kompetenzentwicklung ein. Sie prägen die nächste Generation von Übersetzenden und sollten KI nicht nur als Anwendungsthema, sondern auch kritisch-reflexiv, forschungsbasiert und realitätsnah in die Curricula integrieren. Durch unabhängige Forschung, empirische Studien und die Vermittlung realistischer Berufs-

und Zukunftsbilder können sie Mythen, Hype und Fehleinschätzungen entgegenwirken und zugleich neue berufliche Perspektiven aufzeigen.

Beratungsorganisationen leisten einen wichtigen Beitrag durch Marktanalysen, Branchenstudien und die Quantifizierung der Auswirkungen von KI auf Produktivität, Preisstrukturen und Beschäftigung. Ihre datenbasierte Perspektive unterstützt sowohl Unternehmen als auch Fachkräfte dabei, strategische und fundierte Entscheidungen zu treffen und technologische Entwicklungen realistisch einzuordnen.

Insgesamt zeigt sich, dass insbesondere jene Akteure als glaubwürdig und wirksam wahrgenommen werden, die eine große Zielgruppe erreichen, als neutral gelten und sowohl technologische als auch berufspraktische Aspekte berücksichtigen. Normungs- und Qualitätsgremien hingegen werden teilweise als zu weit von der praktischen Realität entfernt eingeschätzt. Für eine konstruktive Gestaltung des Wandels sind daher vor allem Bildungseinrichtungen, Berufsverbände und beratende Organisationen zentrale Multiplikatoren eines realistischen, differenzierten und zukunftsorientierten KI-Diskurses.

3.2.5 „Ethische KI“ in der Übersetzung

Ethische Aspekte von KI wurden in der Delphi-Runde 1 nicht explizit erhoben, waren jedoch implizit präsent, insbesondere in der Betonung von Verantwortung, Vertrauenswürdigkeit und institutioneller Vermittlung. Ethische KI wurde dabei weniger als formales Regelwerk, sondern als Bestandteil transparenter Kommunikation, Weiterbildung und governance-orientierter Rahmensetzung verstanden. Zugleich zeigt sich eine Rollenverschiebung von Übersetzungsdienstleistern hin zu beratenden Vertrauensinstanzen, die Kunden bei der realistischen Einschätzung von Potenzialen, Grenzen und Risiken KI-gestützter Übersetzung unterstützen. Dies gab Anlass, die „ethische KI“ tiefer zu hinterfragen.

Die Unternehmen wurden gebeten (Runde 2: Item 3), die drei Top-Themen der KI-Ethik zu nennen und zu begründen, um über Compliance-Regelungen die Akzeptanz für KI-Tools zu erhöhen. Vorgegeben wurden verschiedene Themen und Ausprägungen, die zur Auswahl und Inspiration dienen sollten (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: Themen der KI-Ethik in der Translationsbranche

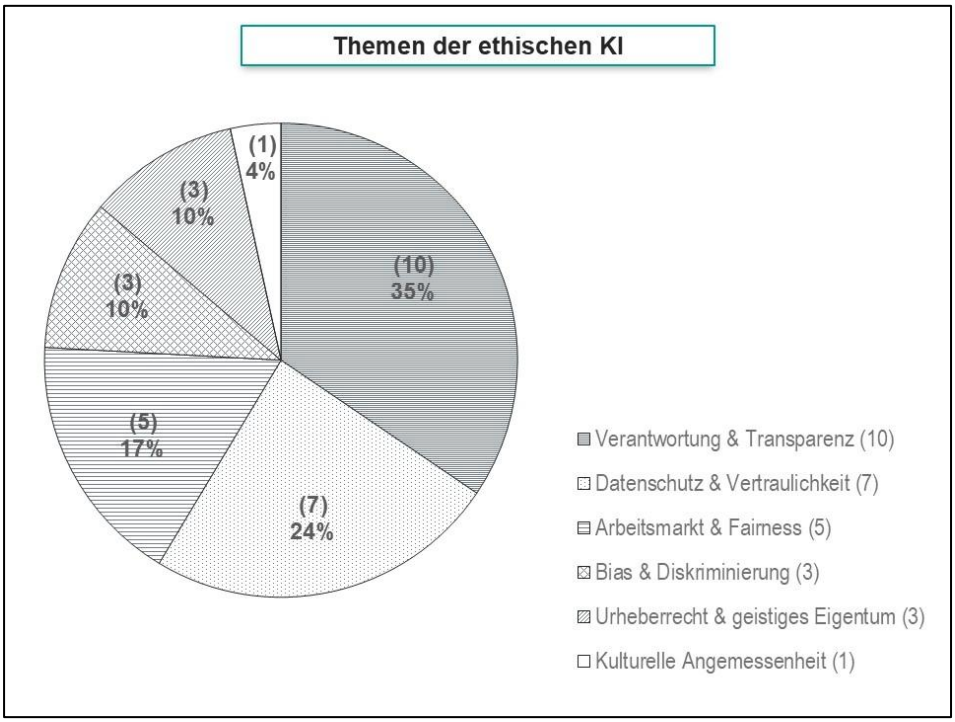
Themen der KI-Ethik	Beispielhafte Ausprägungen
Verantwortung & Transparenz	‣ Wer ist verantwortlich für Fehler, Verzerrungen und kulturelle Missverständnisse in KI-Übersetzungen? ‣ Wird offen kommuniziert, wenn Inhalte von KI übersetzt oder angepasst wurden?
Datenschutz & Vertraulichkeit	‣ Wie gehen KI-Übersetzungen mit sensiblen Daten um (z. B. juristische, medizinische)? ‣ Wie sicher sind bei cloudbasierten Tools vertrauliche Daten?
Arbeitsmarkt & Fairness	‣ Führt die Automatisierung zu Preisdruck und prekären Arbeitsbedingungen etc.? ‣ Gibt es eine faire Bezahlung für bestimmte Aufgaben (z. B. Korpus-Training, Post-Editing)?
Bias & Diskriminierung	‣ Verstärken KI-Modelle Vorurteile in Übersetzungen (z. B. kulturelle, geschlechtsspezifische)? ‣ Werden Minderheitensprachen oder bestimmte Kulturen in den Trainingsdaten unterrepräsentiert? ‣ Fördert KI eher eine Einheitskultur (i. S. einer Standardisierung versus kulturelle Vielfalt)?
Urheberrecht & geistiges Eigentum	‣ Wem gehört der Text, wenn Human-Übersetzende KI-generierte Texte überarbeiten? ‣ Wird die Arbeit von Sprachprofis durch generative, öffentlich zugängliche KI ausgenutzt?
Kulturelle Angemessenheit	‣ Erzeugen KI-Übersetzungen nuancenarme oder kulturell unangemessene Inhalte? ‣ Werden z. B. humorvolle, ironische oder tabuisierte Inhalte ohne „kulturellen Filter“ lokalisiert?

Die quantitative Auswertung ergab ein deutliches Bild (siehe Abb. 13). Die Top-3-Themen sind „Verantwortung & Transparenz“ (10 Nennungen), „Datenschutz & Vertraulichkeit“ (7 Nennungen) und „Arbeitsmarkt & Fairness“ (5 Nennungen).

Ein zentrales Anliegen ist die klare Zuweisung von Verantwortung und Transparenz bei der Nutzung von KI-Systemen, insbesondere im Hinblick auf Qualität, Haftung, Fehler und Verzerrungen. Transparenz darüber, wann und wie KI im Übersetzungsprozess eingesetzt wird, sowie die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen („Explainable AI“) gelten als entscheidend für Vertrauen bei Kundinnen, Kunden und Stakeholdern. Übersetzungsdienstleister werden dabei als primäre Verantwortungsträger für Qualität und Aufklärung gesehen. Konkrete Hinweise hierauf geben folgende Zitate aus der Delphi-Studie: „*Transparenz über KI-Einsatz: Offenlegung, wann und wie KI eingesetzt wird.*“, „*Erklärung von KI-Entscheidungen („Explainable AI“) zur Vertrauensbildung.*“, „*Verantwortung für Qualität bleibt beim LSP, auch bei KI-gestützten Prozessen.*“, „*Haftungspflichten bei Fehlern, Verzerrungen oder Datenmissbrauch.*“, „*Aufklärungspflicht der*

LSPs: Transparente Kommunikation der Chancen und Grenzen von KI.“, „*Nachvollziehbarkeit der Urheberschaft: Ursprung KI-generierter Inhalte muss klar sein.*“

Abbildung 13: Relevanz der Themen der KI-Ethik in relativer Häufigkeit



Der Schutz sensibler und vertraulicher Daten wird als zunehmend kritisch bewertet, insbesondere in juristischen, medizinischen und geschäftlichen Kontexten. Die Einhaltung von Datenschutzvorgaben (z. B. DSGVO), sichere Cloud-Infrastrukturen, Verschlüsselung und klare Zugriffsregelungen sowie klare Compliance-Regeln gelten als zentrale Voraussetzungen für Vertrauen in KI-gestützte Übersetzungsdienste. Auch hier geben einzelne Zitate konkretere Hinweise: „*Kritische Bewertung von Cloud-Lösungen und internationalen Datenflüssen (v. a. USA, China etc.).*“, „*Technische Sicherung: Verschlüsselung, Zugriffskontrolle, Auditierung.*“, „*Kontrolle über Daten muss beim Auftraggeber/Nutzer verbleiben.*“, „*Compliance-Regeln: Offenlegung von Trainingsdaten, Algorithmen und Entscheidungslogiken.*“, „*Einwilligungspflicht bei personenbezogenen Daten.*“.

Arbeitsmarkt und Fairness stellen ein eigenständiges ethisches Kernfeld dar. Thematisiert werden insbesondere die Gefahr struktureller Benachteiligungen, die Verschiebung von Vergütungsmodellen (z. B. hin zu Stundenlohn oder Post-

Editing), Fragen angemessener Entlohnung in KI-gestützten Arbeitsumgebungen sowie die Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen für freiberufliche Übersetzende. KI darf demnach nicht zu systematischem Lohndruck oder zu einer Entwertung professioneller sprachlicher Arbeit führen. Relevante Zitate zu diesem Aspekt lauten: **„***Faire Bezahlung für Fachkräfte und Freiberufler auch in KI-gestützten Arbeitsumgebungen.*“, „*Keine Diskriminierung durch KI-Systeme (Geschlecht, Herkunft, Alter).*“, „*Sicherung professioneller Standards trotz Automatisierung.*“, „*Neue Vergütungsmodelle (stundenbasiert, leistungsorientiert, Abkehr von Wortpreisen).*“, „*Anerkennung kultureller und kreativer Leistung des Menschen.“, „Vermeidung systematischer Benachteiligungen und Sicherung gerechter Arbeitsbedingungen.*“, „*Transformation der Rollenbilder hin zu qualifizierten Tätigkeiten (Post-Editor, Datenkurator, Prompt Engineer, Content Linguist).*"

Eine etwas geringere Bedeutung nehmen folgende Aspekte ein: Die Vermeidung von Bias und Diskriminierung. KI-Systeme reproduzieren potenziell Vorurteile aus Trainingsdaten, weshalb ein breites Spektrum an Sprachen, Dialekten und kulturellen Kontexten sowie rechtliche und organisatorische Gegenmaßnahmen als notwendig erachtet werden, um Fairness und kulturelle Vielfalt zu gewährleisten. Auch urheberrechtliche Fragen und der Schutz kreativer Leistungen rangieren im unteren Drittel. Als Spannungsfeld wird hier insbesondere die Herkunft KI-generierter Inhalte genannt. Auch thematisieren die Befragten arbeitsmarktbezogene Fairness, etwa faire Vergütungsmodelle, die Vermeidung systematischer Benachteiligung und die Sicherstellung angemessener Entlohnung auch in KI-dominierten Arbeitsumgebungen. Bemerkenswert ist, dass die kulturelle Angemessenheit in den offenen Nennungen lediglich vereinzelt genannt wurde. Dabei müssen KI-gestützte Übersetzungen sprachliche Nuancen, kulturelle Kontexte und kommunikative Konventionen berücksichtigen, um Fehlinterpretationen, kulturelle Verzerrungen oder Entfremdung zu vermeiden. Eine mögliche Erklärung hierfür liegt eventuell darin, dass kulturelle Angemessenheit von den Befragten als selbstverständlicher Bestandteil professioneller Übersetzungsqualität wahrgenommen wird („Human-in-the-Loop“ als Qualitätsinstanz) und daher weniger explizit problematisiert wurde als andere, stärker konfliktbehaftete Themen.

3.2.6 Zwischenfazit: Hypothesen H6 - H19

Unter Berücksichtigung der Forschungsfragen in Kapitel 1.2 sowie der theoretischen Grundlagen bzw. Erklärungsansätze in Kapitel 2 lassen sich aus den empirischen Befunden des Kapitel 3.2 folgende Hypothesen ableiten:

H_6 KI in der Übersetzung erzeugt kein dystopisches Zukunftsbild, sondern wird überwiegend als Motor für Innovation und Transformation gesehen.

H_7 Zukunftsängste von Sprachspezialisten wirken nur dann negativ auf die Akzeptanz KI-gestützter Arbeits- und Geschäftsmodelle, wenn klare Rollenbilder und strukturierte Qualifizierungsstrategien fehlen.

H_8 KI-gestützte Übersetzung fördert die Entstehung neuer Geschäftsmodelle und Berufsbilder.

H_9 „Human-in-the-loop"-Ansätze etablieren sich als effektive Vertrauensarchitektur, um die Akzeptanz auf Effizienz getrimmter KI-basierter Prozesse zu sichern.

H_{10} Je stärker Akteursgruppen in Entscheidungs- und Einführungsprozesse von KI-Tools eingebunden sind, desto positiver fällt ihre Bewertung aus.

H_{11} Mit zunehmender Integration KI-gestützter Übersetzungssysteme verschiebt sich die Rolle von Übersetzenden von primären Sprachproduzenten hin zu hybriden digitalen Wissensarbeitern.

H_{12} Je stärker sich das Rollenbild von Sprachmittlern von produktiver zu überwachender Tätigkeit verschiebt, desto größer sind anfänglich Unsicherheit und Identitätskonflikte bei den Beschäftigten.

H_{13} Der Bedeutungszuwachs von Future Skills erhöht die Relevanz kontinuierlicher, arbeitsintegrierter Lernformate gegenüber formaler Qualifikation.

H_{14} Die akademische Ausbildung geht weit an den praxisrealen Anforderungen vorbei.

H_{15} Interessensvertretungen, die ein kritisch-positiv-realistisches Zukunftsbild kommunizieren, fördern eine lösungsorientiertere öffentliche Debatte.

H_{16} Eine aktive Positionierung von Hochschulen und Interessensvertretungen als Orientierungs- und Vermittlungsinstanzen reduziert Zukunftsängste und Unsicherheit in der Branche.

H_{17} Der bewusste Umgang mit „ethischer KI" steigert die Glaubwürdigkeit von Dienstleistungsunternehmen gegenüber Kundinnen und Kunden.

H_{18} Die explizite Auseinandersetzung mit „ethischer KI" wirkt sinnstiftend und erhöht die intrinsische Motivation von Sprachspezialisten im Transformationsprozess.

H_{19} Die Etablierung ethischer Richtlinien reduziert wahrgenommene Risiken und fördert nachhaltige KI-Implementierung.

3.3 Auswirkungen auf die Unternehmensausrichtung und -organisation

Normatives Management beschreibt die grundlegende Ebene der Unternehmensführung, auf der festgelegt wird, wofür eine Organisation steht, welchen Zweck sie verfolgt und nach welchen Werten und Normen sie handelt. Es bildet damit den Orientierungsrahmen für alle strategischen und operativen Entscheidungen. Zentral ist die Vision eines Unternehmens, die das angestrebte Zukunftsbild beschreibt und als identitätsstiftender Orientierungspunkt insbesondere für Mitarbeitende des Unternehmens dient. Die Mission konkretisiert die gegenwärtigen grundlegenden Handlungsprinzipien und Maßnahmen, wie diese Vision systematisch umgesetzt werden soll.

3.3.1 Vision und Mission im Lichte der KI

Die Unternehmen wurden nach dem Einfluss der Künstlichen Intelligenz auf die Unternehmensausrichtung und das Management gefragt (Runde 1: Item 12-22). Sieben der elf Unternehmen gaben an, im Zuge der KI-Initiativen ihre Vision und gleichzeitig auch die Mission angepasst zu haben. Die Vermittlung der Vision bzw. Mission erfolgt nach außen überwiegend über die eigene Website sowie Social-Media-Kanäle und nach innen über Intranet, Unternehmenswiki und in persönlichen Gesprächen sowie Meetings. Vier Unternehmen haben ihre neue Vision präzisiert:

- „*AI for Excellence, Innovation and Business Growth*“
- „*Wir wollen ein KI-first-Unternehmen sein*“
- „*Wir verstehen uns als Consultant im Sprachbereich der nächsten Generation*“
- „*Unlocking global Understanding – Take Global Content further*”

Sieben Unternehmen haben auf die Frage, welche unternehmerischen Werte aus der (neuen) Vision abgeleitet wurden, geantwortet. Die genannten Begriffe weisen weniger auf einen radikalen Bruch mit bestehenden Wertelogiken hin, sondern vielmehr auf eine Re-Interpretation klassischer Werte unter KI-Bedingungen.

Auffällig ist, dass viele der genannten Werte – etwa Qualität, Zuverlässigkeit, Termintreue, Verantwortung, Fairness und Transparenz – klassische Kernwerte der

Translationsbranche darstellen. KI wird somit nicht als Ersatz bestehender normativer Leitbilder verstanden, sondern als Instrument zur Stärkung und Absicherung etablierter Qualitäts- und Leistungsversprechen. Die Häufung qualitätsbezogener Begriffe (Qualität, Qualitätsanspruch, Qualitätssteigerung, Qualität menschlicher Übersetzungen) deutet darauf hin, dass Qualität den normativen Kernwert darstellt. Gleichzeitig wird Qualität explizit sowohl mit menschlicher Expertise als auch mit KI-Unterstützung verknüpft.

Die mehrfach genannte Effizienz sowie Werte wie Leistung, Zuverlässigkeit und strategisches Denken verweisen auf eine klare ökonomische Rationalität. KI wird hier als Mittel verstanden, um Produktivität zu steigern, Prozesse zu stabilisieren und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Werte wie Kundenfokus, Kundenzentrierung, Partnerschaftlichkeit und Transparenz zeigen, dass KI auch als Mittel zur Stärkung langfristiger Kundenbeziehungen verstanden wird – etwa durch bessere Qualität, schnellere Prozesse oder neue Dienstleistungen. KI wird normativ in ein partnerschaftliches Wertschöpfungsverständnis eingebettet.

Begriffe wie Mitarbeiterorientierung/Empowerment, Respekt, Vielfalt, Partnerschaftlichkeit und Fachexpertise unterstreichen, dass der Mensch weiterhin als zentraler Akteur gesehen wird. KI wird nicht gegen Mitarbeitende positioniert, sondern als Erweiterung menschlicher Kompetenz. Werte wie Innovation, Innovationsorientierung, Technologie-Offenheit und Zukunftsorientierung stehen im Spannungsfeld zu Verantwortung, Fairness, Transparenz und Unabhängigkeit. Dies deutet auf einen bewussten Versuch hin, technologische Offenheit mit ethischer und professioneller Kontrolle zu verbinden.

Zehn Unternehmen haben angegeben, dass die Mission zur Vision passt, wobei der Aussagegehalt dieser rein subjektiven Einschätzung sehr begrenzt ist. Bei der Umsetzung der Vision in Handlungsprinzipien und Maßnahmen wird am häufigsten die KI-gestützte Qualitätssicherung genannt (z. B. Qualitätsbewertung gemäß AQE, Fehlererkennung in Rechtschreibung, Grammatik, Terminologie, Stil oder Syntax etc., automatische Fehlerkorrektur gemäß APE). Besonders betont wird auch der Mensch als Qualitätsinstanz von KI-Workflows (Human-in-the-Loop).

Zahlreiche Anhaltspunkte verweisen darauf, dass in Richtung der Mitarbeitenden und Kunden die Bedeutung der KI für das Unternehmen über Symbolik vermittelt werden muss. Hierzu gehören u. a. die betriebliche Weiterbildung, die Etablierung neuer Rollen und eigenständiger Abteilungen sowie die Entwicklung neuer Dienstleistungen mit Mehrwert-Charakter für Kunden (z. B. Content-Creation, mehrsprachiges Prompting, hybride Übersetzung, KI-Schulung für Kunden).

Häufig wird zudem auf die Betonung einer „ethischen KI“ verwiesen. Dies gab Anlass, die neuen Rollenkonzepte und KI-Ethik in der zweiten Delphi-Runde tiefer zu hinterfragen (vgl. Kapitel 3.2.2 und 3.2.5).

Neun der elf Unternehmen gaben an, regelmäßig Strategien aus der Mission abzuleiten und davon beziehen acht Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit ein. Nur acht Unternehmen haben Strategien explizit zur Künstlichen Intelligenz aus der Mission abgeleitet, womit sich die Frage nach der Konsistenz zur Vision und Mission stellt.

3.3.2 Geschäftsmodellierung im Kontext von KI

Unter „Strategie“ werden grundsätzliche, langfristige Verhaltensweisen und Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele, insbesondere der Vision, verstanden. Ein „Geschäftsmodell“ ist eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation Unternehmen Mehrwert für Kundinnen und Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann.[77]

Drei Komponenten bestimmen ein Geschäftsmodell:[78]

- **Nutzenversprechen**
  Welchen Nutzen und Wert stiftet das Unternehmen für Kunden und strategische Partner?
- **Architektur der Wertschöpfung**
  Welche Leistungen werden auf welchen Märkten angeboten?
  Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?
- **Erlösmodell**
  Wie wird mit dem Geschäftsmodell Geld verdient?

Im Anschluss an die Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz auf die Unternehmensausrichtung in Runde 1 wurde die Anpassung des Geschäftsmodells im Zuge von KI gemäß der drei Dimensionen hinterfragt (Runde 2: Items 5-7).

3.3.2.1 Nutzenversprechen

Nur drei Befragte (Kategorie Klein-Unternehmen) gaben an, kein durch KI geprägtes, verändertes Nutzenversprechen formuliert zu haben. Das angepasste

77 Vgl. Grösser (2018).

78 Vgl. Stähler (2001), S. 41f.

Nutzenversprechen der anderen acht Unternehmen lässt sich wie folgt zusammenfassen.

Das Wertversprechen hat sich von der reinen Bereitstellung menschlicher Übersetzungsleistungen hin zu einem hybriden KI-gestützten Leistungsmodell weiterentwickelt. Fortschrittliche KI wird systematisch mit menschlichem Fachwissen kombiniert, um Übersetzungsqualität, Effizienz, Konsistenz und Compliance zu steigern.

Zentrales Nutzenversprechen ist nicht mehr der bloße Einsatz von Muttersprachlern oder Experten, sondern deren Rolle als Trainer, Prüfer und Steuerer von KI-Systemen. Sprachspezialisten überwachen und verfeinern KI-generierte Übersetzungen, identifizieren auch subtile Fehler, sichern kulturelle und kontextuelle Angemessenheit und verbessern durch kontinuierliches Training die Qualität der KI-Modelle. Muttersprachlichkeit dient dabei als Vertrauensgarant in KI-Umgebungen.

Ergänzt wird dies durch kundenspezifisch angepasste KI-Workflows, die den Übersetzungsprozess rationalisieren, sowie durch datenbasierte Qualitätssicherung, Sprachdatenbereinigung und den Aufbau sowie die Pflege hochwertiger Sprachressourcen. Der Fokus liegt zunehmend auf einer outcome-basierten Lokalisierung, bei der Inhalte kanal-, kontext- und zielgruppengerecht ausgesteuert werden.

Insgesamt wird KI als Effizienztreiber positioniert, während die menschliche Kontrolle als unverzichtbar für nuancierte, markenkonforme und qualitativ hochwertige Ergebnisse (Effektivität) kommuniziert wird.

3.3.2.2 Architektur der Wertschöpfung

Die Wertschöpfungsstruktur in der Sprachdienstleistungsbranche hat sich durch die Integration von KI-Technologien grundlegend verändert. Insgesamt verlagert sich der Wertschöpfungsschwerpunkt von der Einzelübersetzung hin zur daten-, technologie- und qualitätsorientierten Steuerung KI-gestützter Sprachprozesse.

Der Fokus liegt zunehmend auf hybriden Modellen, in denen menschliches Fachwissen und KI-Tools kollaborativ zusammenwirken. Es entsteht eine hybride Wertschöpfung durch Menschen und Maschinen. Wertschöpfung entsteht nicht mehr primär durch reine Übersetzungsleistung, sondern durch KI-gestützte Dienstleistungen, darunter Post-Editing, Management von Sprachressourcen, Qualitätssicherung sowie kontinuierliche Workflow- und Prozessoptimierung.

Als Vertrauensarchitektur dient „Human-in-the-Loop“, bei der menschliche Expertise gezielt in KI-gestützte Prozesse eingebunden wird, um automatisierte Ergebnisse zu überwachen, zu bewerten, kontextualisieren und qualitativ abzusichern.

Dieser Wandel erfordert umfassende Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für Übersetzende, Projektmanagerinnen und -manager, IT-Mitarbeitende sowie Kundinnen und Kunden und führt zur Entstehung neuer Rollen. Genannt wurden u. a. „KI-Sprachspezialist“, „Lösungsarchitekt“ oder „Datenkurator“. Es wird darauf hingewiesen, dass neue und vor allem pfiffige Rollenbezeichnungen die Ernsthaftigkeit des Unternehmens unterstreichen und für Akzeptanz in der Belegschaft sorgen. Gleichzeitig gewinnen funktionsübergreifende Zusammenarbeit, strategische Partnerschaften mit IT- und KI-Spezialisten sowie neue Organisationsstrukturen an Bedeutung (genannt werden z. B. „Innovationsteam“, „KI-FuE“, „KI-Befähigungsteam“, „KI-Abteilung“). Beide Aspekte wurden an anderer Stelle tiefer hinterfragt (vgl. Kapitel 3.3.3).

3.3.2.3 Erlösmodell

Durch die Integration von KI-Technologien entstehen in der Sprachdienstleistungsbranche neue Umsatzmodelle und Preislogiken, die die veränderte Wertschöpfung besser abbilden sollen.

Diskutiert und teilweise erprobt werden in den befragten Unternehmen insbesondere:

- **abonnementbasierte Modelle**:
  Statt klassisch Projektkosten zu kalkulieren, werden in SaaS-Modellen KI-Sprachdienste als fortlaufender, abonnementbasierter Mehrwertdienst angeboten.
- **Pay-per-Use**:
  Während heute Sprachdienstleistungen noch meist als Mischkalkulationen angeboten werden, dienen ausdifferenzierte Preise je Leistungsart (nach Leistungskatalog) dazu, dass Kundinnen und Kunden nur noch für in Anspruch genommene Leistungen zahlen.
- **Pay-for-Performance**:
  Leistungen werden hier nach messbaren Ergebnissen bepreist (z. B. Übersetzungsqualität, Fehlerquote, Terminologie-Konsistenz, Termintreue), was dem Prinzip eines Service-Level-Agreement (SLA) nahekommt.

- **Abrechnung auf Stundenbasis**:
  Die Abrechnung nach Wortpreisen und Fuzzy-Matches wird sich verschieben in Richtung Stundensätze für Post-Editing, Content Validierung, Linguistic Prompt Engineering, KI-Training etc.

Insgesamt, so betonen die Befragten, befinden sich diese Ansätze noch im Entwicklungsstadium, werden jedoch branchenweit als wichtiger Schritt hin zu faireren, transparenteren und nachhaltigeren Preisstrukturen in einer KI-geprägten Wertschöpfungslogik gesehen.

3.3.3 Organisation der Innovation

Der organisatorischen Umsetzung der neuen Geschäftsmodelle widmete sich in Runde 2 ein eigener Item-Block (Runde 2: Items 8-12, 14), wobei insbesondere die Ambidextrie hinterfragt wurde (vgl. hierzu Kapitel 2.2).

3.3.3.1 Ambidextrie als Mindsetting

In allen befragten Unternehmen besteht ein bewusstes Verständnis für die sogenannte Doppel-Logik des Geschäftsmodells (Ambidextrie), dass die parallele Koexistenz und Weiterentwicklung klassischer Human-/CAT-basierter Übersetzungsprozesse und KI-gestützter Modelle umfasst. Diese Doppel-Logik wird nicht als Widerspruch, sondern als strategisch notwendige Ergänzung verstanden, um sowohl Stabilität im Kerngeschäft (Exploitation) als auch Innovationsfähigkeit in einer dynamischen Marktumgebung (Exploration) sicherzustellen. Dieses Verständnis ist in vielen Fällen nicht erst mit dem Aufkommen generativer KI entstanden, sondern knüpft an frühere Erfahrungen mit Maschineller Übersetzung an und wird als evolutionäre Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle interpretiert.

Die Aussagen der elf untersuchten Unternehmen zeigen, dass das Management der befragten Unternehmen diese Ambidextrie in einer bewussten Anerkennung beider Modelle als gleichwertige Wertschöpfungslogiken unterstützt und dies überwiegend als dauerhafte parallele Koexistenz organisiert wird.

Mehrere Unternehmen beschreiben eine situative Ausgestaltung der Ambidextrie, bei der Mitarbeitende je nach Kundenanforderung, Projektkontext oder Prozessphase zwischen exploitativem und explorativem Handeln wechseln (kontextuelle Ambidextrie). Die Doppel-Logik ist in diesen Fällen weniger in formalen Strukturen verankert, sondern manifestiert sich im flexiblen Handeln der Akteure.

Ambidextrie wird somit kontextabhängig praktiziert und an konkrete Anforderungen des Marktes angepasst.

In einigen Unternehmen wird die explorative Logik zusätzlich durch eine partielle strukturelle Trennung unterstützt. Neue Geschäftsmodellansätze werden hier in spezialisierten Rollen, Innovationsverantwortlichkeiten oder eigenständigen Einheiten wie Innovations- und KI-Teams oder firmeneigenen Inkubatoren[79] gebündelt. Diese organisatorischen Arrangements sind bewusst vom operativen Tagesgeschäft entkoppelt, um Freiräume für Experimentieren und Lernen zu schaffen, bleiben jedoch strategisch an die Gesamtorganisation angebunden, um eine spätere Integration zu ermöglichen.

80 Prozent der befragten Unternehmen haben konkrete Verantwortlichkeiten für KI-Innovationen und KI-Experimente definiert. Etwa 50 Prozent der befragten Unternehmen (große wie kleine) haben sogar verantwortliche Teams installiert („Innovationsteam“, „KI-FuE“, „KI-Befähigungsteam“, „KI-Abteilung“). Und zwei Drittel der Unternehmen pflegen Forschungskollaborationen mit Technologiepartnern, DFKI, Hochschulen und Beratungsunternehmen.

Ein Drittel der Unternehmen (tendenziell größere) gaben an (Runde 2: Item 14), konkret neue Stellen und Stellenbezeichnungen geschaffen zu haben. Zu den eher technologienahen gehören u. a.: „KI-Lösungsarchitekt“, „Leiter der KI-Abteilung“, „AI-Prompt-Engineer“, „KI-Ethikbeauftragter“, „Datenintegritätsanalyst“, „KI-Qualitätssicherungsmanager“, „Spezialist für Inhaltsoptimierung“, „KI-Sprachspezialist“ oder „Computational Linguist“. Eher linguistiknah sind u. a.: „Sprachspezialist“ oder „Linguist“ (statt Übersetzer), „Transcreator“, „Cultural Consultant“, „Regulatory Consultant“ oder „Audio-Visual Specialist“.

Die Koordination zwischen den unterschiedlichen Geschäftsmodelllogiken erfolgt dabei nur in geringem Maße über formale Hierarchien oder starre Vorgaben. Stattdessen betonen die Unternehmen die Bedeutung von Kommunikation, informellem Austausch und Führung. Regelmäßige Abstimmungen, bereichsübergreifende Arbeitsformate und Schulungsmaßnahmen sowie transparente Informationsflüsse dienen dazu, Spannungen zwischen Exploitation und Exploration handhabbar zu machen und gegenseitiges Verständnis zu fördern.

79 Firmeninterne Inkubatoren (Corporate Incubators) sind Unternehmenseinheiten, die ihren Fokus auf die Entwicklung von radikalen Innovationen legen. Durch Startup-ähnliche Strukturen und in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmern können dabei die Stärken des etablierten Unternehmens ergänzt und eine kreative, risikofreudige Entwicklungsumgebung geschaffen werden. Vgl. Schuh et al. (2017).

Schließlich wird Ambidextrie von mehreren Unternehmen nicht als spezielles Organisationskonzept oder explizites Managementprogramm beschrieben, sondern als selbstverständlicher Bestandteil der organisationalen Kultur. Die gleichzeitige Verfolgung unterschiedlicher Geschäftsmodelllogiken gilt als gängige Praxis und wird als normaler Umgang mit variierenden Kundenanforderungen wahrgenommen. Dies deutet darauf hin, dass Ambidextrie in diesen Organisationen weniger formalisiert, dafür jedoch tief kulturell verankert ist.

Mitarbeitende werden in vielen Organisationen aktiv dazu ermutigt, sich kreativ einzubringen und neue KI-Ideen zu erproben – etwa durch Hackathons, Innovationsworkshops, Pilotprojekte, Vorschlagswesen oder offene Feedback-Kanäle. Insgesamt zeigt sich ein organisationaler Lernprozess, in dem KI zunehmend als integraler Bestandteil von Standardprozessen verankert wird, während menschliche Expertise weiterhin als unverzichtbar für Qualität, Kontextualisierung und verantwortungsvolle Entscheidungsfindung gilt.

3.3.3.2 Ambidextrie nach Unternehmensgrößen

Die Auswertung der Delphi-Studie erlaubt keine eindeutige Zuordnung ambidextrer Organisationsformen zu einzelnen Unternehmen, da die empirischen Befunde bewusst aggregiert ausgewertet wurden und individuelle Antworten anonymisiert blieben. Gleichwohl lassen sich auf Basis der Unternehmenscharakteristika, der beschriebenen Organisationspraktiken sowie der theoretischen Abgrenzung zwischen struktureller und kontextueller Ambidextrie typisierende Muster erkennen.

Insbesondere bei größeren, international aufgestellten Sprachdienstleistern zeigen sich deutliche Anzeichen für eine strukturelle Ausgestaltung von Ambidextrie. Sie verfügen über die organisatorischen und personellen Voraussetzungen, explorative Aktivitäten gezielt vom operativen Tagesgeschäft zu entkoppeln. Hinweise darauf sind die Einrichtung spezialisierter Innovations- oder KI-Teams, die Schaffung neuer technologienaher Rollen sowie formalisierte Verantwortlichkeiten für KI-Experimente und -Entwicklung. In diesen Fällen wird Ambidextrie nicht primär über situatives Handeln einzelner Mitarbeitender realisiert, sondern über bewusst geschaffene Parallelstrukturen, die explorative Innovationslogiken schützen und zugleich strategisch an das Kerngeschäft rückkoppeln. Strukturelle Ambidextrie fungiert hier als ergänzender Mechanismus zur Sicherung von Innovationsfähigkeit bei gleichzeitiger Stabilisierung des bestehenden Geschäftsmodells.

Demgegenüber weisen kleinere und mittlere Unternehmen überwiegend Merkmale einer kontextuellen Ambidextrie auf. Bei diesen Organisationen ist Ambidextrie weniger in formalen Strukturen institutionalisiert, sondern manifestiert sich im flexiblen Rollen- und Kontextwechsel der Mitarbeitenden. Exploitative und explorative Tätigkeiten werden hier situativ je nach Kundenanforderung, Projektkontext oder Prozessphase wahrgenommen. Die Koordination der Doppel-Logik erfolgt vor allem über Kommunikation, Führung, Priorisierung und informelle Abstimmungsmechanismen. Kontextuelle Ambidextrie ist damit eng an individuelle Kompetenzen, Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit zur situativen Reflexion gekoppelt.

Zwischen diesen beiden Polen lassen sich zudem hybride Ausprägungen beobachten, bei denen kontextuelle Ambidextrie durch punktuelle strukturelle Elemente ergänzt wird. Diese Unternehmen kombinieren situative Rollengestaltung mit einzelnen formalen Verantwortlichkeiten oder projektbezogenen Innovationsformaten, ohne eine vollständige organisatorische Trennung zwischen Exploitation und Exploration vorzunehmen. Diese Mischformen deuten auf Übergangszustände hin, in denen Ambidextrie adaptiv an Ressourcenverfügbarkeit, Unternehmensgröße und strategische Zielsetzung angepasst wird.

Insgesamt zeigt sich, dass kontextuelle Ambidextrie in der Translationsbranche den dominanten Grundmodus darstellt, während strukturelle Ambidextrie vor allem dort ergänzend eingesetzt wird, wo Größe, Internationalität und Ressourcenausstattung dies erlauben. Die empirischen Befunde stützen damit die theoretische Annahme, dass Ambidextrie weniger als dichotome Organisationsentscheidung zu verstehen ist, sondern als kontinuierliches Spektrum, in dem Unternehmen unterschiedliche strukturelle und kontextuelle Elemente kombinieren, um den Parallelbetrieb klassischer und KI-gestützter Geschäftsmodelllogiken handhabbar zu machen.

3.3.3.3 Agilität und Mitarbeiter-Einbindung

Agile Arbeitsweisen und die Aktivierung der Mitarbeiterkreativität wurden daher noch einmal dediziert hinterfragt (Runde 2: Items 11, 12). Unternehmen verstehen Agilität weniger als festes Organisationskonzept, denn als situative Handlungs- und Anpassungsfähigkeit, die insbesondere bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, kundenindividueller Lösungen sowie digitaler und serviceorientierter Angebote relevant wird. Agilität ist dabei nicht organisationsweit imple-

mentiert, sondern existiert selektiv und kontextabhängig neben klassischen, effizienzorientierten Strukturen und fungiert als komplementäre Logik zur exploitativ geprägten Organisation im Sinne der Ambidextrie.

Ambidextrische Geschäftsmodellierung wird nicht primär als strukturelles oder strategisches Problem beschrieben, sondern als Handlungsanforderung an Individuen und Teams. Mitarbeitende sollen in der Lage sein, neue Ideen einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und zwischen stabilen Routinen und experimentellen Vorgehensweisen zu wechseln. Dabei wird Mitarbeiteraktivierung weniger über formale Anreizsysteme oder standardisierte Beteiligungsformate organisiert, sondern vor allem über: Vertrauen und Eigenverantwortung, Nähe zum Kunden sowie informelle Beteiligung an Innovationsprozessen. Die Fähigkeit, situativ zwischen exploitativem und explorativem Handeln zu wechseln, gilt implizit als Voraussetzung kontextueller Ambidextrie.

Führung und Organisationskultur fungieren als verbindende Elemente, da sowohl Agilität als auch Mitarbeiteraktivierung eng mit ihnen verknüpft sind. Führungskräfte agieren weniger als klassische Steuerungsinstanz, sondern als Enabler, die Orientierung geben, Freiräume schaffen und Spannungen zwischen Effizienz und Innovation moderieren. Eine offene Kommunikationskultur gilt als zentral, um Unsicherheiten im Kontext neuer Geschäftsmodelle zu adressieren und Akzeptanz zu fördern. Die Organisationskultur und ihr Einfluss auf innovatorische Veränderungen wurden daher in Runde 3 noch einmal vertiefend aufgegriffen.

3.3.4 Symbolik als Bedeutungsträger für „Was ist uns wichtig?“

Symbolik spielt (auch) bei Transformationsprozessen eine zentrale, häufig implizite Rolle, da neue Geschäftsmodelle etablierte Deutungsmuster, Routinen und Erfolgslogiken infrage stellen und damit Unsicherheit erzeugen. Symbole, wie Narrative und sichtbare Handlungen, fungieren dabei als Träger von Sinn und Orientierung, indem sie Veränderungsabsichten kommunizieren, Unsicherheiten reduzieren und Legitimität für neue Logiken schaffen.

Denn wenn die bisherigen Erfahrungen der Akteure nicht mehr ausreichen und neue Informationen nicht mehr sinnvoll in den aktuellen Arbeitskontext eingeordnet werden können (z. B.: „Welche Rolle spielt KI für meine berufliche Zukunft?“), besteht die Gefahr ungeplanten oder orientierungslosen Handelns, etwa in Form von Panik oder Aktionismus. Lässt sich die äußere Umwelt nicht mehr mit bestehenden Deutungsmustern vereinbaren, muss eine neue Möglichkeit gefunden werden, die Situation rational zu erklären und einzuordnen. Dieser Prozess wird

als Sensemaking bezeichnet. In solchen Situationen kommt der Führung eine zentrale Rolle zu: Sie muss Deutungshoheit übernehmen, Sachverhalte erklären und einordnen sowie auf dieser Basis vernunftgeleitete Entscheidungen treffen, anstatt Unsicherheit lediglich emotional zu verstärken.

Symbolik in Organisationen sind alle sichtbaren und kommunikativen Elemente, über die Bedeutung erzeugt, vermittelt und stabilisiert wird. Symbolik manifestiert sich in Organisationen auf unterschiedlichen Ebenen. Sie umfasst sprachliche Symbole wie Narrative, Metaphern sowie spezifische Begriffe und Labels, über die Veränderungsabsichten kommuniziert werden. Darüber hinaus zeigt sie sich in Handlungs- und Entscheidungssymbolen, etwa durch sichtbare Managemententscheidungen, Priorisierungen und den Umgang mit Ressourcen und Anerkennung. Auch strukturelle und räumliche Elemente wie neue Organisationseinheiten, Rollenbezeichnungen oder Arbeitsumgebungen besitzen symbolischen Charakter. Ergänzt wird dies durch Rituale und Praktiken, etwa Innovationsformate, Lernprozesse oder den organisationalen Umgang mit Fehlern.

Im Sinne des Sensemaking-Ansatzes nach Karl E. Weick (vgl. Kapitel 2.3.2.3) fungieren Symbole, Narrative, Rituale und sichtbare Handlungen als Ressourcen der Sinnstiftung, indem sie Orientierung bieten, neue Bedeutungsrahmen etablieren und die Interpretation von Veränderung prägen.[80] Dadurch trägt Symbolik wesentlich zur Legitimation und Akzeptanz innovativer Geschäftsmodelllogiken bei Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern bei. Anknüpfend an das Kulturverständnis von Edgar Schein wirken diese symbolischen Artefakte zugleich als Ausdruck tieferliegender Werte und Grundannahmen und prägen damit nachhaltig die Akzeptanz und Legitimation innovativer Geschäftsmodelllogiken innerhalb der Organisation.[81]

Symbolik wurde im Rahmen der Delphi-Studie weder dezidiert noch umfassend untersucht. Doch zahlreiche Aussagen der Befragten weisen auf die Bedeutung symbolischer Handlungen hin. Im operativen Tagesgeschäft symbolisiert aktives Handeln im Sinne der innovativen Unternehmensausrichtung:

- nach außen u. a.: Innovativität, Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsstärke
- nach innen u. a.: Ernsthaftigkeit des Wandels, Legitimation für Mitmachen und Verantwortung

80 Vgl. Weick (1995).

81 Vgl. Schein (1985).

Die Befragung ergab konkrete zahlreiche Beispiele:

Normative Symbole wie die Vision bzw. das Leitbild (z. B. „KI-First“) oder die Mission bzw. die Leitlinien/Werte (z. B. „ethische KI“) betonen – als Symbol – die Bedeutung von KI für das Unternehmen. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen gab an, die Vision und Mission konkret adaptiert zu haben.

Das Geschäftsmodell übersetzt die normative Ebene in strategische Handlungsoptionen. Werden Strategien aus der Mission und dann partizipativ mit den Mitarbeitenden abgeleitet, symbolisiert dies die besondere Rolle der Mitarbeitenden. Infolge sinkt der Widerstand für die Veränderung. Jeweils etwa drei Viertel der Unternehmen geben an, ihr Geschäftsmodell transformiert oder diesen Prozess angestoßen zu haben, wobei KI-Strategien unter Mitarbeiter-Beteiligung aus der Mission abgeleitet wurden bzw. werden.

Organisationale Strukturanpassungen (Teams oder Prozesse), partizipative Strukturen, neue Rollenkonzepte oder Verantwortlichkeiten (z. B. „KI-Lösungsarchitekt“, „Datenintegritätsanalyst“, „KI-Ethikbeauftragter“, „Transcreator“, „Cultural Consultant“) symbolisieren den Bedeutungsgehalt von menschlichen Mitarbeitenden sowie die Relevanz gesellschaftlich relevanter Themen (z. B. KI-Ethik).

3.3.5 Zwischenfazit: Hypothesen H20 - H37

Unter Berücksichtigung der Forschungsfragen in Kapitel 1.2 sowie der theoretischen Grundlagen bzw. Erklärungsansätze in Kapitel 2 lassen sich aus den empirischen Befunden des Kapitels 3.3 folgende Hypothesen ableiten:

H_{20} Eine explizite Vision (z. B. „KI-first“, „AI for Excellence“) fördert die interne und externe Positionierung als innovationsorientiertes Unternehmen.

H_{21} Eine konsistente symbolische Verankerung von KI in Vision, Leitbildern und interner Kommunikation erhöht die Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit strategischer Veränderungen.

H_{22} Unternehmen, die ihre Mission an KI anpassen, entwickeln häufiger neue Rollen, Abteilungen und Verantwortlichkeiten, um die Bedeutung von KI organisatorisch zu verankern.

H_{23} Der Wandel von Vision, Mission und Geschäftsmodell deutet auf eine tiefgreifende Transformation der organisationalen Logik hin – von sprachzentrierter Facharbeit zu daten- und KI-getriebener Serviceinnovation.

H_{24} Eine hohe Mitarbeitendenbeteiligung bei der KI-orientierten Strategieentwicklung wirkt sich positiv auf die Technologie-Akzeptanz aus.

H_{25} Die symbolische Kommunikation von KI (z. B. Leitbilder, Werte, Narrative, Strukturen, Rollen) stärkt die Legitimation von Veränderung und den Eindruck ihrer Ernsthaftigkeit nach innen und außen.

H_{26} Unternehmen mit einem auf KI angepassten Nutzenversprechen kommunizieren häufiger ein hybrides Leistungsmodell (KI als Effizienztreiber, Mensch als Qualitätsinstanz).

H_{27} Innovativ und klar formulierte Rollenbezeichnungen stehen in positivem Zusammenhang mit der wahrgenommenen Ernsthaftigkeit organisationaler Veränderungen und der Akzeptanz neuer Rollen in der Belegschaft.

H_{28} Kleine und mittlere Unternehmen praktizieren eher kontextuelle Ambidextrie, größere und internationale Unternehmen eher strukturelle Ambidextrie.

H_{29} In Unternehmen mit separaten KI- bzw. Innovationsteams oder Inkubatoren finden eher explorative KI-Experimente statt als in Unternehmen ohne diese Strukturen.

H_{30} Die Wirkung einer KI-Strategie auf den Innovationsoutput hängt davon ab, ob die Mitarbeitenden beide Geschäftsmodelle (Ambidextrie) als gleich wichtig ansehen.

H_{31} Die Förderung von Future Skills wirkt als symbolisches Element organisationaler Resilienz, indem sie Lern- und Anpassungsfähigkeit zu zentralen kulturellen Werten erheben.

H_{32} Die Integration von Prinzipien der Arbeit 4.0 und von New-Work-Konzepten in KI-Transformationsprozessen korreliert positiv mit der Akzeptanz KI-basierter Veränderungen und negativ mit organisationalen Widerständen.

H_{33} Klassische Projekt- und Mischkalkulationen werden durch flexible, nutzungsabhängige Modelle (z. B. Abo, Pay-per-Use, Pay-for-Performance) ersetzt.

H_{34} Je stärker symbolische Maßnahmen (z. B. „KI-first“, neue Rollen, neue Teams, Weiterbildung) eingesetzt werden, desto höher ist die wahrgenommene Legitimität und Akzeptanz von KI-bezogenen Geschäftsmodelländerungen.

H_{35} Die Akzeptanz KI-gestützter Geschäftsmodelle wird weniger durch technologische Reife als durch organisationale Klarheit, Führung und kulturelle Rahmung bestimmt.

H_{36} Die Integration menschlicher Expertise in KI-Prozesse (Human-in-the-Loop) wirkt sich positiv auf das Vertrauen in KI-generierte Ergebnisse aus.

H_{37} Der Einsatz struktureller Ambidextrie nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße, Internationalität und Ressourcenausstattung zu und ergänzt kontextuelle Ambidextrie entlang eines kontinuierlichen Spektrums ambidextrer Organisationsformen.

3.4 Akzeptanzgewinnung in der Belegschaft

Im Folgenden wird der organisationale Wandel betrachtet. Die erfolgreiche Einführung innovativer Technologien mit disruptiver Wirkung werden zu einem wettbewerbskritischen Erfolgsfaktor. Selten sind es jedoch technische Herausforderung, sondern strukturelle und psychologische Widerstände, die es zu bewältigen gilt.

Etablierte Change-Management-Modelle wie das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin und das Acht-Stufen-Modell von John Kotter liefern hierfür wertvolle Orientierungsrahmen (vgl. Kapitel 2.4.1 und 2.4.3), insbesondere im Hinblick auf die Rolle des Top-Managements, die Notwendigkeit klarer Kommunikation sowie den Umgang mit temporären Leistungseinbußen und Akzeptanzproblemen. Gleichzeitig zeigen diese Modelle aber auch eine stark sequenzielle und top-down-geprägte Logik, die unter den Bedingungen einer von Unsicherheit, Dynamik und Komplexität geprägten VUCA-Welt zunehmend an ihre Grenzen stößt.

Vor diesem Hintergrund rückt die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeitenden stärker in den Fokus erfolgreicher Veränderungsprozesse.[82] Wandel kann langfristig nur dann wirksam sein, wenn er von den Beteiligten nicht als bloßes Ertragen, sondern als sinnhaftes Erleben verstanden wird. Dies erfordert methodische Ansätze, die neben strukturellen und prozessualen Aspekten insbesondere psychologische Faktoren wie Akzeptanz, Widerstand und Selbstwirksamkeit systematisch berücksichtigen. Die Entwicklung der „Matrix Digital Change“ setzt genau hier an (vgl. Kapitel 2.4.5), indem sie organisationale Veränderung aus der Per-

82 Vgl. zu entsprechenden Führungsansätzen Schaffner (2026a).

spektive individueller Erfahrungswelten adressiert und damit einen differenzierten Zugang zum Verständnis von Wandlungsbereitschaft im Change-Prozess eröffnet.

3.4.1 Widerstandsphänomene als Frühwarnsystem

Die Unternehmen wurden gefragt, wie ihre Beschäftigten auf KI-Technologien reagieren, wie sich die Widerstände bemerkbar machen und ob sich die Widerstandsphänomene zwischen Festangestellten und Freiberuflern unterscheiden (Runde 1: Items 31-33). In einer Anschlussfrage wurde die Reaktion der Beschäftigten noch einmal über verschiedene Rollen ausdifferenziert (Runde 2: Item 1).

3.4.1.1 Allgemeine Befunde

Eine vollständige Akzeptanz von KI in der Belegschaft (Ausprägung: „KI wird vollständig akzeptiert“) wird nur von einem einzigen Unternehmen (Kategorie 50-249 FTE) berichtet (Runde 1: Item 31). Auch in der differenzierten Betrachtung über insgesamt sechs interne bzw. externe Rollen wurden die Reaktionen ausnahmslos positiv eingeschätzt (Runde 2: Item 1). Dieses Unternehmen stellt damit eine Ausnahme dar, da es als einziges der elf befragten Unternehmen eine durchgängig positive Bewertung vornimmt sowie kein einziges Widerstandsphänomen in der Belegschaft benennt (Runde 1: Item 32). Da das betreffende Unternehmen auch bei weiteren Items überwiegend zurückhaltend reagierte und Antworten häufig nur knapp oder wenig ausdifferenziert ausfielen, ist eine belastbare Kausalanalyse nicht möglich.[83] Zudem wurden die vorgesehenen Rücklauffristen wiederholt nicht eingehalten, sodass mehrfach nachgefasst werden musste. Vor diesem Hintergrund ist nicht auszuschließen, dass die begrenzte Antworttiefe zumindest teilweise auf eine eingeschränkte inhaltliche Auseinandersetzung mit den Fragestellungen zurückzuführen sein könnte.

Kein einziges Unternehmen sieht innerhalb der Belegschaft einen starken Widerstand gegen KI (Ausprägung: „Erheblicher Widerstand und aktive Verweigerung“). Dies mag auf die Sample-Auswahl zurückzuführen sein, da ausschließlich Erfahrungsträger in die Stichprobe aufgenommen wurden. Diese blicken auf eine

83 So wurde beispielsweise angegeben, dass sowohl Vision, Mission als auch das Geschäftsmodell angepasst worden seien, ohne diese Angaben weiter zu konkretisieren. Zahlreiche Freitextfelder blieben unbeantwortet und konnten daher nicht einer qualitativen, interpretativen Auswertung unterzogen werden.

mindestens 4- bis 20-jährige Erfahrung im Einsatz von Maschineller Übersetzung bzw. Künstlicher Intelligenz zurück (vgl. Kapitel 3.1.2).

Der überwiegende Teil der Rückmeldungen verortet den Widerstand gegen KI im niedrigen bis mittleren Bereich. Fünf Unternehmen berichten von einem geringen Widerstand (Ausprägung: „Einzelne Personen äußern Bedenken“), vier Unternehmen von einem mäßigen Widerstand (Ausprägung: „Deutliche Vorbehalte und vereinzelte Ablehnung“), ein Unternehmen hat sich zwischen diesen beiden Ausprägungen verortet.

Widerstand entfaltet sich in der Belegschaft entlang zweier Dimensionen – aktiv versus passiv sowie verbal versus nonverbal, die unterschiedliche Eskalations- und Vermeidungsstrategien sichtbar werden lässt. Sie dient als Orientierung, um eigene und fremde Reaktionsmuster in Konfliktsituationen bewusst wahrzunehmen und reflektiert zu steuern (siehe Abb. 14).

Abbildung 14: Typische Widerstandsphänomene

	verbal (Reden)	nonverbal (Verhalten)
aktiv (Angriff)	**Widerspruch** Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik sturer Formalismus	**Aufregung** Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
passiv (Flucht)	**Ausweichen** Schweigen Bagatellisieren in's Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren	**Lustlosigkeit** Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit

Quelle: in Anlehnung an: Doppler/Lauterburg (2019), S. 355ff.

Symptome des Widerstands sahen die befragten elf Unternehmen mit drei Hauptschwerpunkten

- **Emotionale Erschöpfung und Rückzug**
  (Müdigkeit, Frustration, innere Emigration)
- **Zynisch-distanzierte Kommunikationsformen**
  (Sarkasmus, Spott, Trivialisierung)

- **Kognitive Abwehr durch Sinn- und Qualitätszweifel**
  (Diskussionen, Gegenargumente, Betonung menschlicher Überlegenheit)

Differenzierter werden nachfolgend typische Phänomene des Widerstands und Unterschiede zwischen festen und freien Mitarbeitenden (Übersetzung) untersucht.

3.4.1.2 Typische Phänomene für geringen Widerstand

Bei den sechs Organisationen, in denen einzelne Personen Bedenken äußern (geringer Widerstand), treten typischerweise keine offenen Blockaden oder manifeste Verweigerungshaltungen auf. Stattdessen zeigt sich der Widerstand überwiegend in subtilen, unterschwelligen und sozial akzeptierten Ausdrucksformen, die leicht übersehen oder unterschätzt werden können. Der Veränderungsprozess wird dabei nicht grundsätzlich abgelehnt, jedoch infrage gestellt, relativiert oder emotional auf Distanz gehalten.

Ein zentrales Widerstandsphänomen bei geringem Widerstand ist der aktiv-verbale Widerstand in abgeschwächter Form. Dieser äußert sich etwa durch kritische Nachfragen, Gegenargumentationen oder Diskussionen über die Sinnhaftigkeit geplanter Maßnahmen. Die Beteiligten bringen ihre Zweifel offen, aber meist sachlich vor und signalisieren damit weniger Ablehnung als vielmehr Unsicherheit oder Orientierungsbedarf. Der Schwerpunkt liegt hier auf der kognitiven Auseinandersetzung mit dem Wandel, insbesondere auf fehlender Sinnzuschreibung und unklaren Nutzenargumenten.

Im Vergleich dazu tritt passiv-verbaler Widerstand häufig auf. Veränderungen werden trivialisiert, ins Lächerliche gezogen oder mit sarkastischen Kommentaren begleitet. Diese Form des Widerstands erfüllt eine entlastende Funktion, indem sie emotionale Spannung abbaut und Distanz zum Veränderungsgeschehen schafft. Der Wandel wird dadurch zwar nicht aktiv bekämpft, aber in seiner Bedeutung abgeschwächt. Ein klarer Schwerpunkt liegt hier auf Ironisierung und Abwertung, nicht auf offener Konfrontation.

Ergänzend zeigt sich bei geringem Widerstand aktiv-nonverbaler Widerstand in Form von Gerüchten, informellen Gesprächen oder der Bildung kleiner Cliquen. Widerstand wird in informelle Kommunikationsräume verlagert, in denen Unsicherheit, Skepsis oder Unmut geteilt werden können, ohne offiziell Stellung beziehen zu müssen. Diese Phänomene sind besonders wirksam, da sie kollektive Deutungsmuster stabilisieren und sich schleichend ausbreiten können.

In abgeschwächter, aber dennoch relevanter Form ist auch passiv-nonverbaler Widerstand zu beobachten. Er äußert sich durch Müdigkeit, reduzierte Beteiligung oder erste Anzeichen innerer Distanzierung. Obwohl diese Signale bei geringem Widerstand noch nicht stark ausgeprägt sind, weisen sie frühzeitig auf emotionale Erschöpfung oder Überforderung hin.

3.4.1.3 Typische Phänomene für mäßigen Widerstand

Bei mäßigem Widerstand sind Widerstandsphänomene deutlich ausgeprägter und konsistenter als bei geringem Widerstand, ohne jedoch bereits in offene Verweigerung oder Eskalation überzugehen. Der Widerstand wird sichtbarer, emotionaler und zunehmend handlungsrelevant. Er zeigt sich nicht mehr nur unterschwellig oder ironisch, sondern beginnt, den Veränderungsprozess aktiv zu verlangsamen, zu unterlaufen oder selektiv zu blockieren.

Ein zentrales Phänomen bei mäßigem Widerstand ist der aktiv-verbale Widerstand mit konfrontativerer Qualität. Kritik wird nicht mehr nur fragend oder sachlich geäußert, sondern zunehmend normativ und bewertend. Entscheidungen werden offen infrage gestellt, Verantwortliche kritisiert und die Legitimität der Veränderung thematisiert. Diskussionen drehen sich weniger um Verständnisfragen, sondern um Macht, Zuständigkeiten und Fairness. Der Schwerpunkt liegt hier auf Sinn- und Legitimitätskonflikten, die nun explizit artikuliert werden.

Parallel dazu verstärkt sich der aktiv-nonverbale Widerstand. Informelle Netzwerke, Cliquen und Gerüchte gewinnen an Bedeutung und fungieren als kollektive Resonanzräume für Unzufriedenheit. Widerstand wird sozial koordiniert, etwa durch abgestimmte Kritik, informelle Allianzen oder stillschweigende Übereinkünfte, Veränderungen nur selektiv mitzutragen. Diese Formen wirken strukturstabilisierend für den Widerstand und erschweren eine direkte Bearbeitung, da sie sich der formalen Kommunikation entziehen. Ein klarer Schwerpunkt liegt hier auf der kollektiven Verdichtung von Widerstand.

Zugleich nimmt der passiv-verbale Widerstand an Intensität zu. Sarkasmus, Zynismus und offene Abwertung von Veränderungsinitiativen werden häufiger und weniger subtil. Maßnahmen werden als realitätsfern, ineffizient oder „von oben verordnet“ dargestellt. Diese sprachlichen Muster tragen dazu bei, den Wandel symbolisch zu delegitimieren und emotionale Distanz zu schaffen. Der Fokus liegt dabei weniger auf Humor als bei geringem Widerstand, sondern stärker auf Resignation und Frustration.

Auch passiv-nonverbaler Widerstand tritt bei mäßigem Widerstand deutlicher hervor. Typisch sind reduzierte Beteiligung, Dienst nach Vorschrift, Verzögerungen in der Umsetzung oder ein selektives Befolgen neuer Regeln. Erste Anzeichen innerer Kündigung, steigende Fehlzeiten oder sinkendes Engagement können auftreten. Diese Phänomene sind besonders kritisch, da sie den Veränderungsprozess faktisch bremsen, ohne offen als Widerstand adressiert werden zu können.

3.4.1.4 Festangestellte versus Freiberufler

Die Auswertung der Befunde zeigt ein insgesamt differenziertes, teilweise widersprüchliches Bild hinsichtlich der Frage, ob sich Widerstandsphänomene zwischen Festangestellten und Freiberuflern unterscheiden. Übergreifend lässt sich festhalten, dass weniger das grundsätzliche Vorhandensein von Widerstand variiert, sondern vielmehr dessen Form, Sichtbarkeit und Begründung. In mehreren Aussagen wird ein Unterschied dahingehend beschrieben (siehe Tab. 5), dass Freiberufler Widerstand eher aktiv und verbal äußern, während Festangestellte – sofern überhaupt – eher passive und nonverbale Formen zeigen. Freiberufler artikulieren ihre Skepsis gegenüber KI offen, benennen Vorbehalte und beharren teilweise auch nach Schulungen oder Gesprächen auf etablierten, als verlässlich wahrgenommenen Prozessen. Gleichwohl wird berichtet, dass durch gezielte Schulungen, Erläuterungen und Dialogformate die Akzeptanz auch bei Freiberuflern steigen kann. Bei Festangestellten hingegen wird häufig von geringem oder gar keinem Widerstand gesprochen; sie lassen sich in Diskussionen und Schulungen eher überzeugen und passen sich neuen Prozessen an.

Tabelle 5: Widerstand: Festangestellte vs. Freiberufler

Festangestellte	Freiberufler
‣ **eher passiv und nonverbal** (z. B. Zurückhaltung, langsame Anpassung) ‣ lassen sich durch Kollaboration, Schulungen, Dialog und Einbindung meist überzeugen ‣ häufig kein oder nur geringer Widerstand, insbesondere wenn sie in Prozesse strategisch eingebunden sind ‣ **interne Mitarbeitende sind leichter erreichbar** und können besser in die Strategie eingebunden werden	‣ **eher aktiv und verbal** (z. B. kritische Diskussion, Ablehnung, Zweifel an Notwendigkeit neuer Prozesse) ‣ Skepsis auch nach Schulungen, teilweise Beharren auf alten Vorgehensweisen ‣ Widerstand ist stärker individuell motiviert (z. B. Existenzsicherung, Marktunsicherheit) ‣ **Vorteile sind schwerer zu vermitteln**, da Freiberufler seltener Teil langfristiger Strategien sind

Als zentrale Erklärung für diese Unterschiede wird der Grad der organisationalen Einbindung genannt. Interne Mitarbeitende sind besser erreichbar, stärker in strategische Diskussionen eingebunden und verfügen über ein klareres Verständnis der langfristigen Ziele des Unternehmens. Dadurch können Gründe, Notwendigkeit und Nutzen von KI-Tools und -Prozessen leichter vermittelt werden, dadurch wird Widerstand reduziert oder in eine konstruktive Auseinandersetzung überführt. Freiberufler sind demgegenüber direkter von Veränderungen betroffen, verfügen nicht immer über den gleichen Kontext oder Einblick in das Gesamtbild und erleben den KI-Einsatz stärker als potenzielle Bedrohung ihrer Einkommens- oder Arbeitsplatzsicherheit. Entsprechend fällt es schwerer, Vorteile und Notwendigkeiten von KI sowie deren Auswirkungen auf die tägliche Arbeit plausibel zu machen.

Gleichzeitig relativieren mehrere Befunde eine klare Trennung zwischen beiden Gruppen. Teilweise wird kein großer Unterschied im Widerstandsverhalten gesehen oder sogar von starker Übereinstimmung und Cliquenbildung zwischen Festangestellten und Freiberuflern berichtet. Zudem zeigen einige Aussagen, dass Freiberufler bereits seit mehreren Jahren offen gegenüber maschineller Übersetzung und KI sind, da sie diese als Voraussetzung zur Sicherung ihrer wirtschaftlichen Existenz betrachten. Festangestellte wiederum entwickeln Offenheit insbesondere dann, wenn KI kollaborativ erlernt und organisational unterstützt wird. Widerstand scheint somit weniger vom Beschäftigungsstatus allein abzuhängen als von organisationalen Reifegraden, Lernformaten und der jeweiligen Rolle im Wertschöpfungsprozess.

Besonders deutlich treten Vorbehalte in hochspezialisierten Nischen wie Pharma- oder Patentübersetzungen zutage, in denen die Leistungsfähigkeit von KI als begrenzt wahrgenommen wird. Zudem verschieben sich Konfliktlinien teilweise weg von Übersetzenden hin zu projekt- oder qualitätsverantwortlichen Rollen, etwa wenn Projektmanagerinnen und -manager Bedenken äußern oder Prozesse als Widerstandsinstrument nutzen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Widerstand gegen KI kein einheitliches Phänomen ist, sondern kontextabhängig variiert und als Ausdruck von Unsicherheit, Betroffenheit und Sinnsuche im Transformationsprozess verstanden werden kann.

3.4.1.5 Interpretation: Entwicklung von Widerstand

Aus der Gegenüberstellung von geringem und mäßigem Widerstand lässt sich die zentrale Schlussfolgerung ziehen, dass Widerstand kein sprunghaftes, son-

dern ein prozessuales Phänomen ist, das sich entlang einer Eskalationslogik entwickelt. Die beobachteten Widerstandsformen weisen darauf hin, dass sich der Fokus schrittweise von Deutungs- und Sinnkonflikten hin zu handlungsrelevantem und sozial koordiniertem Widerstand verschiebt.

Geringer Widerstand fungiert dabei als frühe Warnstufe. Die vorherrschenden verbal-indirekten und informellen Ausdrucksformen zeigen, dass Irritationen, Unsicherheiten und emotionale Vorbehalte bereits vorhanden sind, jedoch noch nicht in konkretes Gegenhandeln übersetzt werden. Der Widerstand bleibt überwiegend auf der Ebene von Sinnzuschreibung, Deutung und emotionaler Verarbeitung. Gerade diese geringe Sichtbarkeit birgt das Risiko, dass Organisationen ihn als „normale Skepsis“ oder Begleiterscheinung des Wandels abtun und damit unbeabsichtigt den Nährboden für eine Verdichtung des Widerstands schaffen.

Der Übergang zu mäßigem Widerstand markiert einen qualitativen Umschlagpunkt. Die zuvor latenten Sinn- und Vertrauensdefizite werden nun kollektiv anschlussfähig und beginnen, sich in koordiniertem Verhalten, offener Kritik und passiver Leistungsverweigerung zu manifestieren. Widerstand gewinnt an Struktur, Emotionalität und Wirkungsmacht. Damit wird er nicht nur kommunikativer, sondern zunehmend interventionsrelevant, da er den Veränderungsprozess faktisch verlangsamt oder unterläuft.

Die zentrale Schlussfolgerung lautet daher, dass nicht der mäßige, sondern bereits der geringe Widerstand strategisch ernst genommen werden muss. Wird in dieser frühen Phase keine aktive Sinnarbeit, transparente Kommunikation und Beteiligung ermöglicht, verfestigen sich Deutungsmuster, die später nur mit deutlich höherem Aufwand korrigierbar sind. Mäßiger Widerstand ist somit weniger Ursache als vielmehr Symptom einer verpassten oder unzureichenden Bearbeitung früher Widerstandssignale.

Der Widerstand gegen KI-Technologien verläuft nicht nur eskalativ, sondern unterscheidet sich auch in Abhängigkeit der Akteure. Festangestellte Übersetzende reagieren vor allem auf Unsicherheiten bezüglich Rollenwandel, Qualifikationsanforderungen und organisationaler Einbindung, während freiberufliche Übersetzende stärker ökonomische Risiken wie Honorardruck und Substitution befürchten. Frühzeitige Widerstandssignale äußern sich zwar ähnlich, beruhen jedoch auf unterschiedlichen Deutungs- und Erwartungshorizonten. Eine undifferenzierte Bearbeitung birgt daher die Gefahr, zentrale Ursachen zu verfehlen. Insbesondere bei Freiberuflern verstärkt eine fehlende Transparenz über Geschäftsmodelle und Kooperationslogiken den Widerstand. Für ein wirksames Change-

Management ist daher eine frühe und zielgruppenspezifische Ansprache entscheidend, um Eskalationsdynamiken zu vermeiden und Transformationsprozesse zu stabilisieren.

Für das Change-Management bedeutet dies, dass der wirksamste Hebel nicht in der Reaktion auf eskalierten Widerstand liegt, sondern in der frühen, reflexiven Auseinandersetzung mit scheinbar harmlosen, informellen und emotionalen Widerstandsphänomenen. Wer diese ernst nimmt, kann Eskalationsdynamiken unterbrechen; wer sie ignoriert, riskiert den Übergang in offenen, starken Widerstand.

3.4.2 Innere Konflikte durch Sinnbrüche

Die aktuelle Studie *„KI und die Zukunft der Arbeit: Stresstest für Führung und Zusammenarbeit“* des rheingold Instituts im Auftrag der randstad stiftung zeigt, dass Unternehmen den Fokus bei der Einführung von KI bislang vor allem auf technologische Aspekte legen.[84] Psychologische Faktoren wie Unsicherheit, Abwehrreaktionen und Verdrängung werden dagegen häufig unterschätzt. Eine konstruktive Integration von KI in die Arbeitswelt erfordert daher mehr als rein technische Kompetenzen. Die Studie identifiziert zentrale Einflussfaktoren, die Unternehmen im Umgang mit KI und ihren Mitarbeitenden berücksichtigen sollten. Demnach werden mit der Einführung von KI vier psychologische Spannungsfelder identifiziert, die innere Konflikte auslösen und – sofern sie nicht aktiv bearbeitet werden – in Abwehr, Verdrängung und Widerstand münden können:

Sinnstiftung und Bedeutungsverlust

Das erste Spannungsfeld betrifft Sinn und Bedeutung von Arbeit als zentralen Identitäts- und Sinnstifter. Übernimmt KI zunehmend kognitive und kreative Aufgaben, entsteht die Sorge vor Bedeutungsverlust der eigenen Tätigkeit. Daraus ergibt sich ein innerer Konflikt zwischen Stolz auf die eigene Expertise und der Befürchtung ihrer Entwertung, den die Studie explizit als Bedrohung von Identität und Selbstwert beschreibt.

Faszination und Kontrollverlust

Ein weiteres Spannungsfeld besteht zwischen Faszination und Entlastung einerseits sowie Kontrollverlust und Überforderung andererseits. KI wird als leistungsstarke Unterstützung erlebt, zugleich verstärken ihr Black-Box-Charakter und unklare Einsatzgrenzen das Gefühl mangelnder Kontrollierbarkeit. Die Metapher

84 Vgl. randstad (2025).

des Zauberlehrlings verdeutlicht diese Ambivalenz zwischen dem Wunsch nach Entlastung und der Angst vor Kontrollverlust.

Einzigartigkeit und Austauschbarkeit

Eng damit verknüpft ist das Spannungsfeld zwischen Einzigartigkeit und Werkstolz einerseits sowie Austauschbarkeit und Ersetzbarkeit andererseits. Da KI individuelle Arbeitsstile und Ergebnisse zunehmend imitieren kann, wächst die Sorge, dass persönliche Leistungen an Sichtbarkeit und Wert verlieren. Der daraus entstehende innere Konflikt zwischen Unverwechselbarkeit und wahrgenommener Austauschbarkeit zeigt sich in der Studie deutlich als Angst vor Ersetzbarkeit und Statusverlust.

Rationale Steuerungslogik und emotionale Realität

Schließlich beschreibt die Studie ein Spannungsfeld zwischen einer rational-technischen Steuerungslogik und der emotionalen Realität der Beschäftigten. Während bei der KI-Einführung Effizienz, Regeln und technische Umsetzung im Vordergrund stehen, bleiben Emotionen wie Angst, Zweifel und Ambivalenz häufig unbeachtet oder werden verdrängt. Diese emotionale Unterversorgung begünstigt Abwehr, Misstrauen und verdeckten Widerstand und erzeugt einen inneren Konflikt zwischen Anpassungserwartung und dem Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Anerkennung.

Zum Zeitpunkt der hier diskutierten Delphi-Studie waren die Ergebnisse der randstad-Studie noch nicht verfügbar, das Projekt wurde aber auf den Internet-Seiten des rheingold Instituts du der randstad stiftung diskutiert. Dies war inspirative Grundlage für die Reflexion innerer Konflikte durch die befragten Unternehmen (Runde 3: Item 4).

Es wurde gefragt, ob innere Konflikte bei den Mitarbeiteden erkennbar sind und welches Spannungsfeld die aktuelle Situation am ehesten beschreibt. Es durfte nur eine einzige Ausprägung gewählt werden. Tabelle 6 stellt die zur Auswahl gestellten Ausprägungen vor und zeigt die Anzahl der Nennungen.

Tabelle 6: Identifizierte innere Konflikte

„innerer Konflikt“	Anzahl der Nennungen
‣ **Angst vor Bedeutungsverlust** *„Ich habe so lange Sprache studiert – und jetzt macht das ein Tool in Sekunden.“* - Verlust des Expertenstatus - Identitätsbedrohung, Statusangst	2
‣ **Ambivalenz: Faszination vs. Kontrollverlust** *„Einerseits spannend, aber ich verstehe nicht, wie es funktioniert.“* - Technologische Neugier vs. Überforderung - Stolz auf Innovationskraft vs. Sorge vor Kontrollverlust	5
‣ **Gefühl der Austauschbarkeit** *„Jeder kann jetzt übersetzen – was unterscheidet mich noch?“* - Angst vor Entwertung - Rückzug, Zynismus, passives Verhalten	2
‣ **Fehlende emotionale Einbindung** *„Über unsere Sorgen spricht niemand – nur über KPIs.“* - Gefühl der Entmenschlichung - Emotionale Unterversorgung in der Kommunikation	2

Die Ergebnisse zeigen, dass innere Konflikte im Kontext der KI-Einführung in allen befragten Unternehmen wahrgenommen werden, sich jedoch nicht gleichmäßig über alle identifizierten Spannungsfelder verteilen. Besonders deutlich tritt das Spannungsfeld „Faszination versus Kontrollverlust“ hervor, das mit fünf Nennungen am häufigsten gewählt wurde. Dies deutet darauf hin, dass die aktuelle Phase der KI-Transformation weniger von existenziellen Ängsten wie Bedeutungsverlust oder Ersetzbarkeit geprägt ist, sondern vielmehr von ambivalenten Deutungen der Technologie. Der Versuch einer Kausalanalyse über diese fünf Unternehmen ergab keine Befunde, die eine erhöhte Betroffenheit plausibel begründet.

Qualitativ lässt sich dieses Ergebnis dahingehend interpretieren, dass KI von den Mitarbeitenden zugleich als Chance und als Unsicherheitsfaktor erlebt wird. Die Faszination für neue technologische Möglichkeiten, Effizienzgewinne und Innovationspotenziale steht in einem Spannungsverhältnis zu mangelndem Verständnis der Funktionsweise, fehlender Transparenz und dem Gefühl eingeschränkter

Kontrollierbarkeit. Die innere Spannung entsteht somit weniger aus einer grundsätzlichen Ablehnung der Technologie als aus einem nicht aufgelösten Orientierungsproblem. KI wird genutzt und positiv bewertet, bleibt jedoch in ihrer Logik und ihren Grenzen teilweise undurchschaubar, was Kontrollverlustängste begünstigt.

Die Spannungsfelder „Angst vor Bedeutungsverlust“ und „Gefühl der Austauschbarkeit“ wurden jeweils nur zweimal genannt. Dies deutet darauf hin, dass identitätsbezogene Bedrohungen zwar vorhanden, jedoch nicht dominant sind und eher punktuell oder rollenspezifisch auftreten. Zugleich spricht die geringe Nennungszahl dafür, dass entsprechende Sorgen bislang nicht flächendeckend artikuliert oder aufgrund ihrer sozialen Sensibilität verdrängt werden. Auch das Spannungsfeld „fehlende emotionale Einbindung“ wurde nur zweimal benannt. Dies ist weniger als geringe Relevanz emotionaler Faktoren zu interpretieren, sondern vielmehr als Hinweis auf deren latente Wirkung. Emotionale Konflikte werden offenbar kaum explizit adressiert, sondern zeigen sich indirekt, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Faszination und Kontrollverlust.

Die Kapitel 3.4.1 und 3.4.2 zeigen zusammenfassend die empirischen Befunde, dass innere Konflikte im Zusammenhang mit KI-Einführung primär als ambivalente Spannungen auftreten und weniger als manifeste Ablehnung oder offene Widerstände. Diese Ambivalenz stellt ein zentrales Frühwarnsignal dar: Bleibt sie unbeachtet, kann sie sich – wie die Theorie und die randstad-Studie nahelegen – in späteren Phasen zu stärkerem Widerstand, Rückzug oder Vertrauensverlust verdichten.

Insgesamt legen die Befunde nahe, dass sich die untersuchten Unternehmen aktuell in einer frühen Phase der KI-bezogenen Auseinandersetzung befinden und der Transformationsprozess noch nicht abgeschlossen ist. Die meisten Beschäftigten befinden sich zwischen „Angst / Unsicherheit“ und „Akzeptanz / Neugier“, also im Übergang zwischen emotionaler Ablehnung und beginnender Akzeptanz (Modell nach Streich, vgl. Kapitel 2.4.2) bzw. im beginnenden Veränderungsprozess (Übergang von „Unfreeze“ zum „Change“ nach Lewin, vgl. Kapitel 2.4.1).

3.4.3 Gemütslagen im KI-Transformationsprozess

Dies gab Anlass, den Transformationsprozess bezüglich der emotionalen Situation der Beschäftigten differenzierter zu untersuchen. Aus dem Change-Management ist bekannt (vgl. Kapitel 2.4), dass die psychologischen Reaktionsmuster im

7-Phasen-Modell „Change-Kurve“ nach Streich (vgl. Kapitel 2.4.2) eine hohe Relevanz unter den heutigen Bedingungen einer VUKA-geprägten Umwelt besitzen. Die Unternehmen wurden daher nach den Gemütszuständen gemäß den Ausprägungen in der „Change-Kurve“ nach Streich befragt – unterschieden nach festangestellten bzw. freiberuflichen Übersetzenden (Runde 3: Item 3).

Die im Verlauf von Veränderungsprozessen auftretenden emotionalen und kognitiven Zustände stellen keinen linearen Prozess dar. Die Gemütszustände treten nicht stets in gleicher Reihenfolge, Intensität und Dauer auf und auch Rücksprünge sind möglich. Die Identifizierung mehrerer gleichzeitiger Zustände war daher grundsätzlich zulässig und möglich. Fünf Unternehmen haben auch davon Gebrauch gemacht, ein Unternehmen hat auch darauf hingewiesen.[85] Allerdings wurde nicht explizit eine mögliche Mehrfachnennung betont, sodass aus methodischen Gründen eine Auswertung dieses Items nur eingeschränkt möglich ist. Zudem ist festzustellen, dass ein Unternehmen keine Einschätzung für die freiberuflichen Mitarbeitenden vorgenommen hat, obwohl zu Beginn der Delphi-Befragung angegeben wurde, über mehrere hundert Freelancer zu verfügen. Eine Begründung für dieses Vorgehen liegt nicht vor. Die Ergebnisse der Befragung sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

Festzustellen ist, wie schon im vorherigen Kapitel, dass sich alle Unternehmen noch mitten im Transformationsprozess befinden. Es ist jedoch – und weitgehend unabhängig von den oben genannten methodischen Einschränkungen – eine deutliche Tendenz festzustellen.

Die tabellarische Auswertung der Gemütszustände zeigt, dass sich festangestellte Mitarbeitende überwiegend in den hinteren Phasen der Change-Kurve befinden. Mit insgesamt zehn Nennungen in den Phasen *Akzeptanz/Neugier* (6) sowie *Engagement/Integration* (4) überwiegen bei ihnen adaptive und handlungsorientierte Reaktionsmuster deutlich gegenüber mittleren Belastungsphasen wie *Angst/Unsicherheit* (2) oder *Trauer/Frustration* (2). Dies deutet darauf hin, dass der Veränderungsprozess emotional weitgehend verarbeitet wurde und die Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsweisen, etwa im Kontext digitaler oder KI-gestützter Übersetzungsprozesse, vergleichsweise hoch ist.

Demgegenüber zeigen die freiberuflichen Mitarbeitenden ein anderes Verteilungsmuster. Hier konzentrieren sich die Nennungen stärker auf die mittleren Phasen der Change-Kurve, insbesondere auf *Angst/Unsicherheit* (7) sowie

85 Der Hinweis unter „Bemerkungen“ lautete: „Das lässt sich nicht für alle Mitarbeitenden einheitlich sagen - es ist ein Prozess und nicht alle befinden sich an derselben Stelle im Prozess.“

Trauer/Frustration (3), während die hinteren Phasen *Akzeptanz/Neugier* (2) und *Engagement/Integration* (1) deutlich schwächer ausgeprägt sind. Dies spricht für eine geringere emotionale Stabilisierung des Wandels und verweist auf anhaltende Unsicherheiten hinsichtlich Rollenverständnis, Einkommenssicherheit und zukünftiger Relevanz der eigenen Kompetenz.

Tabelle 7: Identifizierte Gemütszustände

Laut Veränderungspsychologie (Change-Prozess nach Streich und Kübler-Ross), durchlaufen viele Mitarbeitende emotionale Phasen. In welchem Gemütszustand befinden sich tendenziell Ihre ...	... festangestellten Mitarbeitenden	... freiberuflichen Mitarbeitenden
Schock / Überraschung „Was? Schon wieder was Neues?“ – Orientierungslosigkeit	1	1
Verneinung / Widerstand „Das betrifft mich doch nicht“ – Abwehr, Zynismus	0	1
Angst / Unsicherheit „Was bedeutet das für meine Rolle?“ – Zukunftsangst	2	7
Trauer / Frustration „So viel Know-how einfach wertlos?“ – Identitätsverlust	2	3
Akzeptanz / Neugier „Vielleicht bringt es auch Vorteile“ – vorsichtige Öffnung	6	2
Engagement / Integration „Ich kann KI sogar nutzen“ – Identifikation, Mitgestaltung	4	1

Erstens zeigen die Ergebnisse der Studie, dass **festangestellte Mitarbeitende deutlich stärker in organisationale Change-Prozesse eingebunden sind**. Auf der Makro-Ebene berichten die befragten Unternehmen von klaren Visionen, strategischen KI-Roadmaps, internen Pilotprojekten sowie gezielten Qualifizierungsmaßnahmen. Diese strukturelle Einbettung erzeugt Orientierung, Planbarkeit und ein Gefühl von Gestaltbarkeit, was nach der Veränderungspsychologie eine zentrale Voraussetzung für das Erreichen der hinteren Phasen der Change-Kurve darstellt.

Zweitens profitieren Festangestellte von **höherer sozialer und ökonomischer Sicherheit**. Die Studie macht deutlich, dass Unsicherheiten zwar auch bei dieser Gruppe vorhanden sind, jedoch durch feste Rollen, Weiterbildungsangebote und interne Karriereperspektiven abgefedert werden. Dadurch können KI-bezogene Veränderungen eher als Lern- und Entwicklungschance interpretiert werden, was den Übergang zu Akzeptanz und aktiver Mitgestaltung begünstigt.

Drittens werden festangestellte Mitarbeitende in der Studie häufiger als **aktive Träger der Transformation** beschrieben, etwa in Rollen wie Projektmanagement, Qualitätsmanagement oder Language Engineering. Diese Rollenverlagerung stärkt das Gefühl von Selbstwirksamkeit, ein zentrales Merkmal der Phasen *Akzeptanz*, *Engagement* und *Integration*.

Insgesamt verdeutlicht diese Auswertung, dass sich die beiden Beschäftigtengruppen im Veränderungsprozess in unterschiedlichen emotionalen Stadien befinden. Während bei festangestellten Mitarbeitenden bereits eine Phase der Stabilisierung und aktiven Mitgestaltung erkennbar ist, verbleiben freiberufliche Mitarbeitende überwiegend in emotional anspruchsvolleren Zwischenphasen. Vor dem Hintergrund der Veränderungspsychologie nach Streich ist dies als Hinweis zu werten, dass insbesondere für diese Gruppe gezielte kommunikative, strukturelle und partizipative Maßnahmen erforderlich sind, um den Übergang in die hinteren Phasen der Change-Kurve zu unterstützen.

3.4.4 Akzeptanz im organisationskulturellen Kontext

Die empirischen Befunde verdeutlichen in Clusteranalysen, dass die Akzeptanz des KI-bezogenen Change-Prozesses in der Translationsbranche in hohem Maße durch organisationskulturelle Faktoren geprägt sein könnte.[86]

3.4.4.1 Artefakte nach Schein und Sinnstrukturen nach Weick

Auf der Ebene der Artefakte nach Edgar Schein (vgl. Kapitel 2.3.2.1) zeigen sich in den befragten Unternehmen unterschiedliche sichtbare Umgangsweisen mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Dazu zählen etwa formalisierte Schulungs- und Kommunikationsformate, Pilotprojekte, Innovationsräume oder KI-Labs, aber auch der eher implizite Einsatz von KI-Werkzeugen im operativen Tagesgeschäft. Die Studie macht eingeschränkt deutlich,[87] dass dort, wo KI als sichtbarer und erklärbarer Bestandteil organisationaler Entwicklung eingeführt

86 Anmerkung: Induktive (explorative) Forschung führt durch Beobachtung empirischer Daten zu Verallgemeinerungen (Schlussfolgerungen, Hypothesen, Theorien etc.), die zunächst lediglich Vermutungen darstellen und noch keine gesicherten Erkenntnisse. Diese werden erst durch die deduktive (explanative) Forschung generiert, wenn Hypothesen bzw. Theorien mittels quantitativer Forschung (statistische Auswertung empirischer Daten) auf ihre Gültigkeit geprüft werden.

87 „Eingeschränkt", da es weder eine quantitative noch eine qualitative Trennschärfe gibt.
Quantitativ: Das Item 31 (Runde 2) ist aufgrund der Verortung in den vorgegebenen Ausprägungen wenig ausdifferenziert (vgl. Kap. 3.4.11).
Qualitativ: Die zur Auswertung herangezogenen Items (Runde 1: Item 17 und 19-22 sowie Runde 2: Item 8-10) sind aufgrund der offenen Fragestellung nur eingeschränkt abgrenzbar.

wird, die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden höher ausfällt. Artefakte fungieren in diesem Zusammenhang als kulturelle Signale, die anzeigen, ob KI als gemeinsames Lern- und Entwicklungsfeld verstanden wird oder als rein technokratische Managemententscheidung. Fehlen konsistente und nachvollziehbare Artefakte, entsteht kulturelle Unklarheit, die Unsicherheit begünstigt und Widerstände verstärken kann.

Dass die Einführung und zunehmende Nutzung von Künstlicher Intelligenz als Irritation für etablierte Routinen und Deutungsmuster wirkt bzw. wirken kann, wurde in Kapitel 2.3.2.3 (Sensemaking nach Weick) diskutiert. Die empirischen Ergebnisse hierzu zeigen, dass KI häufig als Bruch mit vertrauten Vorstellungen von Arbeit, Qualität und professioneller Verantwortung erlebt wird (vgl. z. B. „Zukünftiges Rollenbild“ in Kapitel 3.2.2 oder „Innere Konflikte“ in Kapitel 3.4.2).

Bestehende Sinnstrukturen nach Karl Weick (vgl. Kapitel 2.3.2.3) werden durch den KI-Einsatz als Ereignis unterbrochen, was ein erhöhtes Bedürfnis nach Orientierung auslöst. Wo diese Irritation nicht aufgegriffen wird, entstehen Unsicherheit, Ambiguität und defensive Deutungen, die sich in latenten Widerständen oder lediglich oberflächlicher Akzeptanz äußern (vgl. z. B. „Gemütszustände“: Kapitel 3.4.3 bzw. Runde 3: Item 3). Die Studie verdeutlicht latent, dass Akzeptanz dort wahrscheinlicher ist, wo Mitarbeitende Gelegenheit haben, ihre individuellen Wahrnehmungen des KI-Wandels in sozialen Interaktionen zu verhandeln. Dialogische Kommunikationsformate, gemeinsame Pilotprojekte oder kollektive Reflexionsräume ermöglichen es, Mehrdeutigkeiten zu reduzieren und gemeinsame Deutungsrahmen zu entwickeln. Bleiben solche sozialen Aushandlungsprozesse aus, verbleibt Sensemaking auf einer individuellen Ebene, wodurch inkonsistente oder widersprüchliche Interpretationen des Wandels nebeneinander bestehen und die organisationale Akzeptanz schwächen.

3.4.4.2 Typologisierung nach Dean & Kennedy

Es wurde in den Unternehmen eine Verortung der zugrundeliegenden Organisationskultur nach Terrence Deal und Alan Kennedy (vgl. Kapitel 2.3.2.2) – bezüglich der Typologien: „work & play hard“, „tough guy“, „process culture“ und „bet your company“ – durchgeführt (siehe Abbildung 6), um weitere Cluster- und Kausalanalysen durchführen zu können. Die Analyse erfolgt in zwei Schritten:

1. Typologisierung nach „Risiko“ und Feedback“ (Runde 3: Item 1)
2. Konsistenzprüfung anhand von Kontrollfragen (Runde 3: Item 2)

Typologisierung

Die Untersuchung erfolgt nach den von Deal und Kennedy gewählten Dimensionen „Risiko“ und „Feedback“ (Runde 3: Item 1). Heuristisch wurden folgende Ausprägungen gewählt, die auf einer 5-stufigen Skala („stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“) zu bewerten waren. Die qualitative Skala wurde kodiert von „-2“ bis „+2“; der Nullwert fungierte als neutraler Referenzpunkt, um eine Zwangszuordnung oder sogar Antwortverweigerung zu verhindern. Item 1 wurde in der Studie mit jeweils drei Ausprägungen je Dimension dargestellt:

1) Risikograd
   a) Übersetzungsfehler können schwerwiegende Folgen für unsere Kunden oder unser Ansehen haben.
   b) Unsere Mitarbeitenden treffen regelmäßig Entscheidungen, deren Auswirkungen rechtliche oder wirtschaftliche Risiken für Kunden mit sich bringen können.
   c) Unsere Kunden erwarten ein Höchstmaß an Genauigkeit – schon kleinere Fehler können zur Ablehnung einer gesamten Lieferung führen.
2) Feedbackgrad
   a) Unsere Kunden geben uns zeitnah Rückmeldung zur Qualität oder Verständlichkeit der gelieferten Übersetzungen.
   b) Wir erkennen schnell, ob die eingesetzten Übersetzungstools oder Prozesse im jeweiligen Projekt funktioniert haben.
   c) Fehler oder Probleme in Übersetzungsprojekten werden bei uns unmittelbar bemerkt – intern oder durch den Kunden.

Zur Interpretation (vgl. Kapitel 2.3.2.2): Der Risikograd bestimmt, wie folgenreich Entscheidungen für Individuen und Organisationen sind. Die Ausprägung „stimme voll und ganz zu“ („+2“) bedeutet daher bei den Ausprägungen 1a) bis 1b), dass Übersetzungsfehler, Mitarbeiterentscheidungen und Qualitätsansprüche größte Risiken bergen, während „stimme überhaupt nicht zu“ („-2“) irrelevant für die Risikobewertung ist. Ähnlich verhält es sich für den Feedbackgrad: Die Geschwindigkeit der Rückmeldungen bestimmt über den Erfolg oder Misserfolg des eigenen Handelns. Die Ausprägung „stimme voll und ganz zu“ („+2“) bedeutet daher, dass Kundenfeedback, Tool-Passungs-Erkennung und interne Fehlererkennung äußerst schnell erfolgen, während „stimme überhaupt nicht zu“ („-2“) eine langsame Rückmeldung attestiert.

Ein hoher Risikograd begünstigt Wettbewerb, Individualismus und starke Leistungsorientierung. Ein niedriger Risikograd fördert eher Stabilität, Absicherung

und Regelorientierung. Ein schnelles Feedback fördert dabei Aktionismus, unmittelbare Leistungsbewertung und klare Erfolgssignale. Ein langsames Feedback begünstigt langfristige Planung, Geduld und kollektive Abstimmung.

Mit Kenntnis der Translationsbranche (vgl. Kapitel 2.1) war daher zu erwarten, dass sich tendenziell die Organisationskultur „tough guy“ durchsetzt, die sich durch eine stark individualistische, leistungs- und erfolgsorientierte Ausrichtung auszeichnet. Auch schnelles Handeln, hohe Risikobereitschaft und die sichtbare Bewertung von Erfolg und Misserfolg stellen hier zentrale kulturelle Leitprinzipien dar.

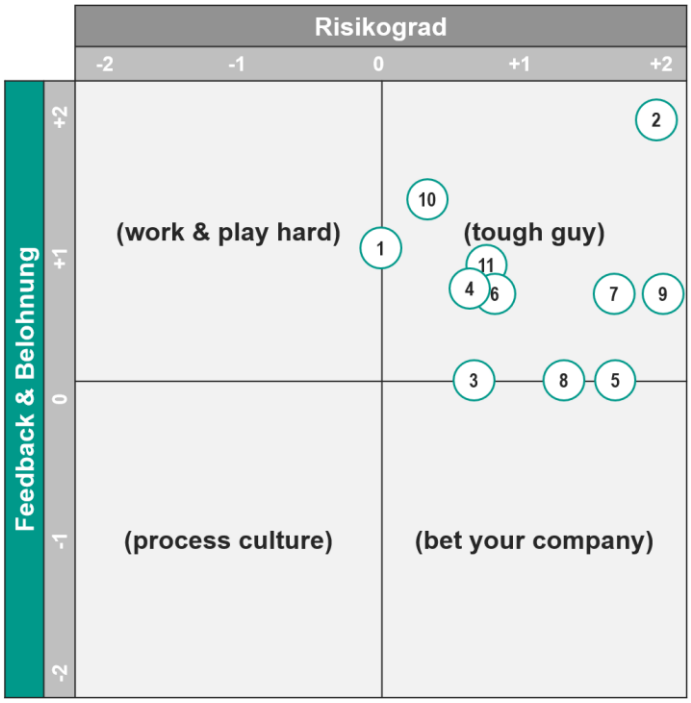
Ein Unternehmen wählte für die Ausprägung 2a) den neutralen Null-Referenzpunkt („teils.-teils) und kommentiert dies mit: „Die Geschwindigkeit des Feedbacks oder der Reklamation hängt sehr vom Kunden (der Branche) ab.“.

Ergebnisse

Für die Typologisierung wurden die Skalenwerte arithmetisch gemittelt (je Dimension, je Unternehmen). Anschließend erfolgte eine tendenzielle Zuordnung zu einem der nach Deal und Kennedy bezeichneten Organisationskulturen (siehe Tabelle 8). Die Verortung erfolgt in Form einer Portfolio-Darstellung (siehe Abb. 15). Im Ergebnis wurde bestätigt, dass in den befragten Unternehmen schwerpunktmäßig die – bereits vermutete – Organisationskultur „tough guy“ als zentrales Leitprinzip gilt.

Die elf Unternehmen werden anonymisiert als Zahlencode dargestellt. Die Kodierung erfolgte nach dem Zufallsprinzip, Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen (z. B. alphabetische Reihenfolge) werden auf diese Weise ausgeschlossen.

Abbildung 15: Portfolio der Organisationskultur-Typologisierung



Konsistenzprüfung

Ob die Typologisierung plausibel erscheint, wurde mit einer Kontrollfrage überprüft (Runde 3: Item 2). Hierzu sollten die Befragten zu folgenden Aussagen Stellung beziehen und genau zwei Aussagen auswählen, die das Arbeitsumfeld in ihrem Übersetzungsbüro am besten beschreiben. Jede Aussage kann einer der vier Kulturtypologien zugewiesen werden. Die Aussagen wurden heuristisch erarbeitet, die Ziffern stellen die Position/Reihenfolge der Ausprägung im Item 2 dar:

- work & play hard
  - 2.2 „Besonders leistungsstarke Mitarbeitende erhalten regelmäßig Anerkennung oder Vorteile.“
  - 2.7 „Wir probieren gerne neue Tools oder Methoden aus, wenn sie unsere Produktivität erhöhen.“

- tough guy
  - 2.3 „Erfolge im Team werden zeitnah sichtbar gemacht und gerne gemeinsam gefeiert."
  - 2.6 „Schnelligkeit und Qualität stehen bei uns gleichrangig – wer beides gut liefert, wird geschätzt."
- process culture
  - 2.1 „Prozesse und standardisierte Abläufe sind bei uns zentral für die Qualitätssicherung."
  - 2.5 „Bei uns herrscht eher Stabilität als Veränderungsbereitschaft – das gibt Sicherheit."
- bet your company
  - 2.4 „Wir planen neue Projekte oder Tools sorgfältig und langfristig, um Risiken zu minimieren."
  - 2.8 „Wir wägen neue technische Lösungen genau ab, bevor wir sie in den Workflow übernehmen."

Tabelle 8: Ergebnisse der Organisationskultur-Typologisierung

Unternehmen	**Risikograd**	**Feedbackgrad**	**Kultur-Typus** (Item 1)	**gewählte Kontroll-aussagen** (Item 2) (Fettdruck bedeutet: konsistent zu Item 1)
1	0	1	„tough guy" / „work & play hard"	2.1, **2.6**
2	2	2	„tough guy"	**2.6**, 2.7
3	0,7	0	„tough guy" / „bet your company"	2.7, **2.8**
4	0,7	0,7	„tough guy"	2.3, 2.7
5	1,7	0	„tough guy" / „bet your company"	2.1, **2.8**
6	0,7	0,7	„tough guy"	2.1, 2.7
7	1,7	0,7	„tough guy"	2.1, 2.7
8	1,3	0	„tough guy" / „bet your company"	**2.6**, 2.7
9	2	0,7	„tough guy"	2.1, 2.5
10	0,3	1,3	„tough guy"	2.1, **2.6**
11	0,7	0,7	„tough guy"	**2.6**, 2.7

Gemäß den Ergebnissen sollten bei der Konsistenzprüfung die Aussagen 2.3 und 2.6 (Kulturtyp „tough guy") getroffen werden, beim Unternehmen 1 alternativ auch 2.2 und 2.7 bzw. bei den Unternehmen 3, 5 und 8 alternativ die Aussagen 2.4 und 2.8. Dies war allerdings nicht der Fall.

Die Konsistenzprüfung zeigte, dass die Aussagen 2.7 (sieben Nennungen; Typ „work hard & play hard"), 2.1 (sechs Nennungen; Typ „process culture") und 2.6

(fünf Nennungen; Typ „tough guy“) am häufigsten genannt wurden. Die übrigen fünf Aussagen wiesen hingegen nur eine geringe Nennungshäufigkeit auf; zwei Aussagen wurden gar nicht genannt, zwei jeweils einmal und eine Aussage zweimal. Die Konsistenzprüfung mit Item 2 hat das Ergebnis mit Item 1 nicht, zumindest nicht eindeutig bestätigt.

Dies könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die vorgenommene Typologisierung nur eingeschränkt plausibel ist. Wahrscheinlicher erscheint jedoch eine methodische Schwäche des Erhebungsinstruments. Die häufig gewählten Kontrollaussagen 2.1 und 2.7, die nur bedingt zur organisationskulturellen Typologisierung aus Item 1 passen, spiegeln zwei zentrale Handlungslogiken der Translationsbranche wider: einerseits die hohe Bereitschaft, innovative Technologien zu erproben, und andererseits deren stark prozessierte und standardisierte Umsetzung. Vor diesem Hintergrund liegt die Vermutung nahe, dass das Item 2 nicht valide das intendierte Konstrukt erfasst hat, da insbesondere die Aussagen 2.1 und 2.7 die übrigen Aussagen in ihrer Wirkung überlagert haben könnten.

Infolge wird mit dem Ergebnis zur Typologisierung weitergearbeitet, auch wenn die Konsistenzprüfung nur eingeschränkt erfolgreich war. Aufgrund der geringen Differenzierung zwischen elf Unternehmen wird auf die inhaltliche Kategorienanalyse oder eine fallbezogene Clusteranalyse verzichtet.

3.4.5 Change ist kein Projekt, sondern ein Zustand

Die folgenden Auswertungen widmen sich nun vertiefend der Frage, wie Akzeptanz für den KI-induzierten Wandel in der Translationsbranche durch Change-Management-Maßnahmen sichergestellt werden kann. Dabei werden zunächst Maßnahmen auf der Makro-Ebene betrachtet (Organisation) und anschließend auf der Mikro-Ebene (Psychologie).

3.4.5.1 Organisationale Maßnahmen des Changes

Die erfolgreiche Einführung KI-basierter Technologien erfordert nicht nur technologische Entscheidungen, sondern gezielte organisationale Maßnahmen im Change-Management, die den Wandel strukturiert vorbereiten, umsetzen und nachhaltig verankern. Vor diesem Hintergrund analysiert das vorliegende Kapitel jene Maßnahmen, mit denen Unternehmen den KI-induzierten Veränderungsprozess aktiv gestalten und Akzeptanz in der Belegschaft fördern. Theoretisch knüpft die Auswertung an die klassischen Change-Management-Modelle von Lewin und Kotter an (vgl. Kapitel 2.4.1 und 2.4.3).

Die empirische Betrachtung folgt der Logik des Drei-Phasen-Modells von Lewin bzw. dem Acht-Stufen-Modell von Kotter und strukturiert die erhobenen Items entlang dreier aufeinander bezogener Phasen (Runde 2: Items 15-20):

- In der Vorbereitungsphase stehen Maßnahmen im Fokus, mit denen ein Gefühl der Dringlichkeit für den Einsatz neuer KI-Technologien erzeugt und bestehende Denk- und Handlungsmuster aufgebrochen werden.
- Die Umsetzungsphase adressiert konkrete Interventionen zur Einführung neuer Technologien sowie den Umgang mit unvermeidbaren Übergangsspannungen und Belastungen, die im Zuge des Wandels entstehen.
- In der Stabilisierungsphase wird schließlich untersucht, wie Fortschritte sichtbar gemacht, Erfolge kommuniziert und neue technologische Prozesse so verankert werden, dass sie zur neuen organisationalen Normalität werden.

Ziel dieses Kapitels ist es, auf Basis der Experteneinschätzungen herauszuarbeiten, welche organisationalen Maßnahmen sich im Kontext der KI-Transformation bewährt haben, wo typische Herausforderungen auftreten und wie klassische Change-Management-Logiken unter Bedingungen eines dynamischen, technologiegetriebenen Wandels konkret ausgestaltet werden. Dabei wird sich je Item auf zwei bis drei Aspekte konzentriert, die besonders markant auftreten. Die Ergebnisse liefern eine empirisch fundierte Grundlage für die weitere Hypothesenbildung und die Ableitung praxisorientierter Handlungsempfehlungen.

Vorbereitungsphase

Um Mitarbeitende von der Notwendigkeit eines Changes zu überzeugen, bedarf es der Erzeugung eines **Gefühls der Dringlichkeit**.

Ein dominantes Muster ist dabei die Externalisierung der Dringlichkeit auf Markt, Wettbewerber und Kunden („*der Markt schafft ein Gefühl der Dringlichkeit*“). KI wird als notwendige Antwort verstanden, um wettbewerbs- und anpassungsfähig zu bleiben. *Empirischer Befund*: Dringlichkeit wird weniger intern konstruiert, sondern stark über externe Umweltanforderungen legitimiert. Kundinnen und Kunden fungieren als normative Referenz, um die interne Veränderungsbereitschaft zu erhöhen.

Mehrere Aussagen verweisen auch auf Transparenz durch Zahlen, Fakten und Vergleiche. Regelmäßige Besprechungen von Quartalszahlen sowie Kosten-, Ef-

fizienz- und Performancevergleiche werden genannt. *Empirischer Befund*: Dringlichkeit entsteht durch ökonomische Rationalisierung und datenbasierte Argumentation.

Die Kommunikation von Nutzen und Erfolgsbeispielen wird als Schlüsselmechanismus einer wiederholten, kontinuierlichen Thematisierung bezeichnet. Häufig genannt werden: Betonung von Wettbewerbsvorteilen, Präsentation von Erfolgsmodellen und Best Practices, konkrete Anwendungs- und Nutzenargumente. *Empirischer Befund*: Dringlichkeit wird eher über positive Zukunftsbilder als über Angst oder Zwang erzeugt und ist zudem kein einmaliger Impuls, sondern ein kommunikativer Prozess.

In der Vorbereitungsphase sind auch **bestehende Routinen und Denkmuster aufzubrechen**. Die Antworten zeigen, dass die größten Hürden für KI-Einführung nicht technischer, sondern kognitiver und kultureller Natur sind.

Die Umdeutung von KI wird von zahlreichen Unternehmen thematisiert. Die Aussagen beziehen sich auf Narrative, Bedeutungszuschreibungen und Sinnkonstruktionen rund um KI. Zwar wird KI vielfach als Bedrohung (Arbeitsplatzverlust, Kontrollverlust, Entwertung von Expertise) wahrgenommen, doch gleichzeitig wird gefordert, diese Deutungen aktiv umzurahmen – von Substitution zu Unterstützung und Ergänzung menschlicher Arbeit. *Empirischer Befund*: Widerstände gegen KI entstehen weniger durch Technologie selbst, sondern durch nicht bearbeitete Sinnzuschreibungen – eine aktive Re-Narrativierung bestehender Bedrohungsdeutungen sind notwendig.

Auch die Infragestellung professioneller Selbstbilder (z. B. Rollenverständnisse, Verantwortlichkeiten, Expertise, Qualitätsvorstellungen) wurde häufig genannt. Etablierte Expertenrollen, Entscheidungsautoritäten und Vorstellungen „guter Arbeit“ geraten durch KI unter Druck. KI wird als Herausforderung für professionelle Identität erlebt, nicht nur als neues Werkzeug. *Empirischer Befund*: KI-Transformation kollidiert mit stabilen Rollen- und Identitätslogiken; Veränderungsbedarf zeigt sich weniger auf Kompetenzebene als auf der Ebene professioneller Selbstverständnisse.

Als dritter Aspekt wird das Aufbrechen von Stabilitäts- und Kontrolllogiken thematisiert. Bestehende Routinen (Prozesse, Umgang mit Fehlern, Lern- und Experimentierformate) werden aus Sicherheitsgründen aufrechterhalten (was „bewährt“ ist, übertrumpft was „anpassungsfähig“ ist). Beispiele: KI wird nur akzeptiert, wenn ihr Nutzen über klassische KPIs messbar ist; KI muss über zentrale Gremien, IT oder Management laufen, statt experimentell im operativen Tagesgeschäft; isolierte Laborprojekte, statt reale Arbeitsprozesse. Aber Silo-Denken,

geringe Fehlertoleranz und starke Kontrollorientierung hemmen das Experimentieren. *Empirischer Befund*: Organisationale Stabilitäts- und Kontrolllogiken wirken als strukturelle Barrieren für KI-Nutzung, da sie Lernen, Iteration und bereichsübergreifende Zusammenarbeit begrenzen.

Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase müssen konkrete **Maßnahmen zur Technologieimplementierung** getroffen werden. In der organisationalen Umsetzung neuer Technologien zeigt sich zunächst eine starke Orientierung an formalisierten Implementierungsstrukturen, was sich ausdrückt in der häufigen Nennung von Projektmanagement, Pilotprojekten, Roadmaps, Lenkungsausschüssen etc. *Empirischer Befund*: Die Implementierung wird primär als steuerbarer Managementprozess übersetzt, nicht als emergente Veränderung aus der Praxis heraus.

Eine häufige Nennung erfahren auch interdisziplinäre Strukturen. Genannt werden insbesondere cross-funktionale Projektteams, die sowohl die Erprobung neuer Technologien als auch deren Anpassung an bestehende Arbeitsprozesse übernehmen. Darüber hinaus werden spezielle Innovations- oder IT-Teams erwähnt, die bereichsübergreifend sowie hin zu externen Partnern agieren (Technologieanbieter, externe Entwickler, Beratungen, Forschungspartner). *Empirischer Befund*: Technologieeinführung wird dort als erfolgreich übersetzt, wo Organisationen interdisziplinäre Kooperationsstrukturen institutionalisieren und KI nicht als isoliertes IT-Thema behandelt wird.

Mehrere Antworten verweisen auch darauf, dass neue Technologien über Visionen, strategische Zielbilder und kulturelle Leitplanken verankert werden sollen. Technologie wird hier nicht nur als Werkzeug, sondern als Bestandteil eines übergeordneten Transformationsnarrativs verstanden. *Empirischer Befund*: Wo Vision und Strategie betont werden, wird Technologieeinführung als Sinn- und Orientierungsprozess gerahmt – weniger als rein operative Implementierungsaufgabe.

Jeder Change ist mit Belastungen verbunden (z. B. Doppelarbeit, Frustration, Arbeitsplatzängste, Investitionen) und das **Management des „schmerzhaften Übergangs“** ist zentrale Aufgabe. Dabei fällt auf, dass die „Schmerzen“ nahezu vollständig auf der personalen und persönlichen Ebene gesehen werden und weniger auf der Unternehmensebene (z. B. Investitionen, Produktivitätsverluste), obwohl diese Ausprägungen im Begleittext auch als mögliche Beispiel-Optionen genannt wurden.

Sehr häufig wurde genannt, dass KI einen Bedrohungsschmerz auslöst (z. B. Arbeitsplatzverlust, Kontrollverlust, Qualitätsverlust). Diese Deutung erzeugt Verunsicherung und Ablehnung. Als Handlungsoption wird auf die Umdeutung der Bedrohungsnarrative hingewiesen (z. B. „*Technologie benötigt menschliche Führung*“, „*Karrierechancen im Rahmen dieser Veränderungen aufzeigen*“, „*KI ersetzt nicht, sondern ergänzt – und schafft neue Rollen*“). KI wird als Unterstützung, Assistenz und Ergänzung menschlicher Arbeit kommuniziert. Nutzenargumente und positive Zukunftsbilder stehen im Vordergrund. *Empirischer Befund*: Widerstände entstehen dort, wo Sinnzuschreibungen unbearbeitet bleiben; Akzeptanz steigt, wenn KI narrativ neu gerahmt wird – Veränderung ist damit primär ein Sensemaking-Prozess.

Sehr nah daran liegt auch der Identitäts- und Rollenschmerz, bei dem professionelle Selbstbilder infragestellt werden. Etablierte Rollen, Expertenstatus und Vorstellungen „guter Arbeit“ geraten durch KI unter Druck; Mitarbeitende erleben dies als Identitätsbedrohung. Im Umgang damit werden Rollen und Verantwortlichkeiten schrittweise neu definiert, etwa durch Qualifizierung, neue Aufgabenprofile oder gemeinsame Mensch-KI-Arbeitsmodelle. *Empirischer Befund*: KI-Einführung scheitert weniger an fehlenden Kompetenzen als an nicht adressierter Identitätsarbeit; Transformation erfordert die Anpassung professioneller Selbstverständnisse.

Letztlich wird von einem Stabilitäts- und Kontrollschmerz berichtet, also dem Verlust von Sicherheit und Steuerbarkeit. Organisationen verlieren durch KI scheinbar Kontrolle über Prozesse, Qualität und Ergebnisse. Bewährte Routinen und Absicherungslogiken werden infrage gestellt. Die Unternehmen reagieren darauf mit einer kontrollierten Technologieeinführung über Piloten, Lern- und Experimentierlogiken sowie Dialogformaten. *Empirischer Befund*: Starke Stabilitäts- und Kontrolllogiken wirken empirisch als zentrale Implementierungsbremse; KI darf funktional eingehegt werden.

Stabilisierungsphase

In der Stabilisierungsphase sind **Erfolge sichtbar** zu machen, um Motivation und Akzeptanz zu fördern und das Engagement hochzuhalten.

Viele Antworten nennen Kennzahlen/KPIs zur Wirkungsmessung (z. B. Wörter pro Stunde, Übersetzungsgeschwindigkeit, Edit Distance, MTQE-Score, Fehlerquote, Kosten pro 1.000 Wörter, Kundenzufriedenheit, Post-Editing-Aufwand bzw. „Edit Distance“ – teils auch sehr konkret: „*Anzahl Segmente, die pro Sprachpaar/Monat unbearbeitet aus KI übernommen werden konnten*“). *Empirischer Befund*: Fortschritt wird überwiegend als messbare Performance-Verbesserung

übersetzt (Effizienz rauf, Kosten runter, Qualität stabil/hoch); Akzeptanz wird stark über „Zahlenbeweise“ legitimiert.

Häufig genannt wird auch die transparente Kommunikation über formalisierte Kanäle (z. B. Dashboards, Reports, interne Wikis, Team-Meetings, monatliche Updates, Townhalls, Newsletter, interne Blogs). Erfolge werden über diese Kanäle dort sichtbar gemacht (teils auch „kleine“ Erfolge). *Empirischer Befund*: Motivation und Akzeptanz entstehen vor allem dort, wo Fortschritt kontinuierlich sichtbar und „für alle“ zugänglich gemacht wird (Transparenzlogik).

Mehrere Aussagen betonen Vorher-Nachher-Vergleiche und Quick Wins (z. B. „Übersetzungszeit um X% reduziert“, Pilot-Erfolge, Erfahrungsberichte, Storytelling statt Reports, Feedback-Schleifen und Reflexionsrunden sowie Wertschätzungsprogramm – genannt wurden auch Gamification-Ideen wie Badges für abgeschlossene KI-Trainings). *Empirischer Befund*: Akzeptanz wird nicht nur über Kennzahlen erzeugt, sondern über erlebbaren Nutzen und soziale Bestätigung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sicherstellung, dass die neuen technologischen Prozesse zur neuen Normalität werden, sich fest in der **Organisationskultur und den Strukturen verankern**, damit es nicht zu einem Rückfall in altes Denken und Handeln kommt.

Am häufigsten wir die Institutionalisierung über Regeln, Standards und Verbindlichkeit genannt. Die Befragten beschreiben, dass neue technologische Prozesse fest verankert werden, indem sie verbindlich in Arbeitsanweisungen, Guidelines, Prozessbeschreibungen und Qualitätsstandards aufgenommen werden. Die Nutzung neuer Technologien wird nicht optional gelassen, sondern klar geregelt und erwartet. Frühere Vorgehensweisen verlieren dadurch ihre Legitimität. *Empirischer Befund*: Nachhaltigkeit entsteht durch Formalisierung.

Eine kulturelle Normalisierung gelingt durch kontinuierliches Vorleben und Kommunikation von Erfolgen. Mehrere Aussagen betonen die Bedeutung von regelmäßiger Kommunikation, dem Sichtbarmachen von Erfolgen sowie dem Vorleben durch Führungskräfte und Schlüsselpersonen. Neue technologische Arbeitsweisen werden als „normal“, „selbstverständlich“ und „zukunftsfähig“ kommuniziert und über Erfolgstories belegt, um auch die kausalen Wirkungen zu verdeutlichen. *Empirischer Befund*: Refreezing und Verstetigung der Akzeptanz ist ein kommunikativer Dauerprozess und endet nicht mit einem Projekt-Debriefing oder Abschluss-Event.

Letztlich wird die Absicherung durch Qualifizierung, Kontrolle und Feedback genannt. Die Befragten nennen fortlaufende Schulungen, Feedbackschleifen, Qualitätskontrollen und Monitoring, um die Nutzung neuer Technologien dauerhaft zu

stabilisieren. Abweichungen vom neuen Vorgehen werden sichtbar gemacht und adressiert. *Empirischer Befund*: Die neue Normalität wird durch eine Kombination aus Befähigung und Kontrolle gesichert (Lernen und Überwachung wirken zusammen), um einen Rückfall in alte Routinen zu verhindern.

3.4.5.2 Psychologische Komponente des Changes

Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden ist insbesondere dann hoch, wenn ein geplanter Wandel nach dem Modell der „Matrix Digital Change“ (Schaffner, 2020) aus subjektiver Wahrnehmung gleichzeitig in mehreren Dimensionen positiv bewertet wird (vgl. Kapitel 2.4.5):

- der Wandel wird kognitiv als unerlässlich wahrgenommen,
- der Wandel löst emotional Begeisterung aus,
- der Wandel erscheint intentional als realistisch umsetzbar.

Erst das Zusammenspiel dieser drei Dimensionen führt dazu, dass Mitarbeitende Veränderung nicht nur rational akzeptieren, sondern sich aktiv darauf einlassen. Veränderungsbereitschaft ist damit kein rein strukturelles oder kommunikatives Ergebnis, sondern ein psychologisches Phänomen, das auf individuellen Wahrnehmungen, Bewertungen und motivationalen Prozessen beruht.

Die Unternehmen wurden daher zunächst gefragt, welche der drei Dimensionen bei den Mitarbeitenden (feste bzw. freie) besonders schwer zu adressieren sind (Runde 3: Item 5, 6). Anschließend wurden sie in einem Freitext danach gefragt, welche drei Maßnahmen besonders hilfreich sind, „… um die Notwendigkeit des Changes klar und nachvollziehbar zu kommunizieren?“, „… um die emotionale Beteiligung zu ermöglichen und Sinn zu vermitteln?“ bzw. „… um die konkrete Machbarkeit aufzeigen und eine Überforderung vermeiden?" (Runde 3: Item 7).

Die Frage zur Adressierbarkeit ergab ein ausgeglichenes Ergebnis:

- 4 x Kognition: „Warum überhaupt?“ – Sinnzweifel
- 4 x Emotion: „Berührt mich nicht.“ – Gleichgültigkeit
- 3 x Intention: „Kann ich nicht.“ – Überforderung

Empirischer Befund: Unternehmen müssen sich auf alle drei psychologischen Blockaden als mögliche Widerstandsphänomene einstellen und Maßnahmen hierzu entwickeln.

Mit den Maßnahmen, die hilfreich sind, um die psychologische Ebene zu erreichen, haben sich die befragten Unternehmen intensiv auseinandergesetzt. Besonders bemerkenswert ist, dass die Antworten der Unternehmen sehr gleichgerichtet waren – auch unabhängig von möglichen Unterscheidungsmerkmalen (z. B. Unternehmensgröße, Erfahrungshintergrund, Organisationskultur etc.). Einige Stimmen sind in der Tabelle 9 exemplarisch zusammengefasst.

Tabelle 9: Stimmen zur Vermeidung von psychologischen Blockaden

Welche Maßnahmen sind hilfreich um …		
… die Notwendigkeit des Einsatzes von KI zu vermitteln?	**… die Begeisterung für den Einsatz KI zu fördern?**	**… die Machbarkeit des Einsatzes von KI zu demonstrieren?**
• *„establish regular updates through meetings, newsletters, or presentations that explain the benefits and impacts of the changes"* • *„share case studies or examples of how similar changes have positively impacted other organizations"* • *„faktenbasierte Argumente (z. B. Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsdruck)"* • *„peer testimonials and early adopter insights"* • *„Aufzeigen von Use Cases"* • *„Leadership presence in key areas"* • *„customized communication for different employee groups"* • *„regelmäßige Meetings, in denen die Mitarbeitenden Fragen stellen können, bieten Raum für die Beseitigung von Missverständnissen und den Abbau von Unsicherheiten"* • *„Aufzeigen von positiven Veränderungen durch Einsatz von KI"*	• *„articulating a clear, compelling vision for the future can inspire employees"* • *„highlighting real-world examples of successful AI implementations"* • *„creating roles for employees as 'AI champions' fosters a sense of ownership and responsibility"* • *„positive Anwendungsbeispiele, Storytelling"* • *„Veränderung an Unternehmenswerte koppeln"* • *„space for personal reflection and dialogue"* • *"Mitarbeitende in Pilotprojekte oder die Auswahl von Tools einbinden"* • *„Mitarbeitende unternehmensweit als KI-Key-User etablieren* • *erreichte Ziele gemeinsam feiern und als Erfolg kommunizieren"* • *„Vision und Leitbild kommunizieren"* • *„Wertschätzung für Veränderungsbereitschaft zeigen"*	• *„incremental implementation, training and support and setting realistic goals"* • *„Schulungen und Testumgebung"* • *„technischer Support, einfache Hilfsmittel und Feedbackkanäle bereitstellen"* • *„hands-on training with real use cases"* • *implement phased rollouts with feedback loops"* • *„set up support structures"* • *„neue Prozesse oder Tools werden schrittweise eingeführt und bewertet"* • *„Zertifikationstrainings anbieten, Champions etablieren und Drop-In-Clinics"* • *„Mentoring und Tandemmodelle"* • *„Etappenziele und Zwischenerfolge sichtbar machen"*

Kognitive Dimension

Die befragten Unternehmen adressieren die kognitive Dimension („der KI-Change ist unerlässlich“) vor allem über Maßnahmen, die den Change verständlich erklären, faktisch begründen und konkret erlebbar machen.

Sehr häufig wird auf eine klare und transparente Zielgruppen-Kommunikation hingewiesen, inklusive regelmäßiger Meetings und Newsletter. Betont werden auch Mitarbeitergespräche, „*mantra-artig immer wieder und an jedem Touchpoint*“, sowie Q&A-Formate (z. B. Townhalls, Webinare), um Missverständnisse und Unsicherheit abzubauen. *Empirischer Befund*: Die Notwendigkeit wird am ehesten akzeptiert, wenn sie kontinuierlich und breit kommuniziert wird (nicht als Einzelimpuls) und wenn Rückfragen/Einwände aktiv integriert werden.

Mehrere Antworten nennen explizit Change Story, Erfolgsgeschichten, Fallstudien, positive Beispiele, Use Cases und „*Aufzeigen positiver Veränderungen durch KI*“. Ziel ist, die Notwendigkeit greifbar zu machen (statt abstrakt). *Empirischer Befund*: Nachvollziehbarkeit entsteht besonders dann, wenn Change nicht nur begründet, sondern erzählt und demonstriert wird: konkrete Anwendungsfälle machen den Wandel „real“ und erhöhen die Akzeptanz.

Wiederkehrend wird die Externalisierung der Notwendigkeit genannt, also das Argumentieren über externe Marktveränderungen, die Rolle von KI bei Mitbewerbern, Branchendruck und Kundenanforderungen („*Druck auf die gesamte Branche aufzeigen*“, „*Wettbewerbsfähigkeit sichern*“, „*wir können uns keinen Stillstand leisten“*) – häufig gekoppelt an Zahlen und Studien oder faktenbasierte Argumente (Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsdruck). *Empirischer Befund*: Die Notwendigkeit wird wirksam legitimiert, wenn sie als äußerer Handlungsdruck gerahmt wird (Markt/Kunden/Wettbewerb) und damit als nicht optional erscheint – insbesondere, wenn das durch Fakten/Belege gestützt wird.

Emotionale Dimension

Die emotionale Dimension („der KI-Change macht Spaß“) wird vor allem als Deutungsarbeit, Dialog, persönliche Anschlussfähigkeit und glaubwürdiges Vorleben beschrieben. Emotionale Akzeptanz ist damit kein Nebenprodukt rationaler Argumentation, sondern das Ergebnis eines bewussten Sinn- und Beziehungsprozesses.

Die Auswertung zeigt, dass emotionale Beteiligung und Sinnvermittlung vor allem über konkrete, erfahrungsnahe Maßnahmen hergestellt werden. Ein häufig genanntes Vorgehen ist der Einsatz von Change-Botschaftern bzw. Multiplikatoren. Mitarbeitende, die offen gegenüber neuen Technologien sind oder früh positive

Erfahrungen gemacht haben, werden gezielt eingebunden, um ihre Erfahrungen weiterzugeben, Fragen zu beantworten und als niedrigschwellige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zu fungieren. *Empirischer Befund*: Emotionale Akzeptanz steigt dort, wo der Change nicht nur vom Management, sondern über Peers vermittelt wird; Glaubwürdigkeit entsteht durch Nähe und geteilte Erfahrung.

Ein weiterer zentraler Ansatz ist die Kommunikation einer übergeordneten Vision, in die der technologische Wandel eingebettet wird. Die Befragten beschreiben, dass KI nicht isoliert erklärt wird, sondern als Teil eines Zukunftsbildes für Organisation, Arbeit und Mitarbeitende. Diese Vision wird wiederholt kommuniziert und mit Sinnfragen verknüpft (z. B. Zukunftsfähigkeit, Qualität der Arbeit, Rolle des Menschen). *Empirischer Befund*: Sinn entsteht dann, wenn Technologie in ein verständliches Zukunftsnarrativ eingebettet ist; ohne Vision bleibt der Change emotional diffus.

Sehr häufig wird zudem die aktive Einbindung von Mitarbeitenden in Pilotprojekte und Erprobungsphasen genannt. Mitarbeitende können neue Technologien selbst ausprobieren, Feedback geben und an der Weiterentwicklung mitwirken. Dadurch wird der Wandel erfahrbar statt abstrakt. *Empirischer Befund*: Emotionale Beteiligung entsteht dort, wo Mitarbeitende den Change selbst erleben und mitgestalten können; Beteiligung reduziert Distanz und Angst.

Darüber hinaus nennen die Befragten Dialog- und Beteiligungsformate wie Workshops, offene Diskussionsrunden, Feedbackformate oder moderierte Austauschräume, in denen explizit über Sorgen, Erwartungen und persönliche Betroffenheit gesprochen wird. *Empirischer Befund*: Sinnvermittlung gelingt durch Raum für Emotionen und Unsicherheit; emotionale Akzeptanz entsteht durch Ernstnehmen, nicht durch Beschwichtigung.

Ein weiterer wiederkehrender Punkt ist das sichtbare Vorleben durch Führungskräfte. Führungskräfte nutzen selbst neue Technologien, sprechen offen über Lernprozesse und Unsicherheiten und zeigen die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln. *Empirischer Befund*: Führung wirkt empirisch als emotionaler Orientierungsanker; glaubwürdiges Verhalten hat stärkeren Einfluss als formale Botschaften.

Intentionale Dimension

Bei der intentionalen Dimension („der KI-Change ist machbar“) zeigt die Auswertung, dass die befragten Unternehmen die Machbarkeit vor allem über konkrete strukturelle, organisatorische und ressourcenbezogene Maßnahmen herstellen.

Ein häufig genannter Ansatz ist die inkrementelle Implementierung, also die kontrollierte und schrittweise Umsetzung über Pilotprojekte, Testphasen und klar abgegrenzte Anwendungsfälle – aber auch das Setzen realistischer Ziele. Neue Technologien werden nicht flächendeckend eingeführt, sondern zunächst in überschaubaren Settings erprobt. *Empirischer Befund*: Machbarkeit wird dann wahrgenommen, wenn der Change kleinschrittig und risikoarm gestaltet ist; große, abstrakte Transformationsschritte wirken hingegen überfordernd.

Ein zweiter zentraler Punkt ist die Bereitstellung von Zeit, Ressourcen und Unterstützung im Arbeitsalltag. Mehrere Aussagen verweisen darauf, dass Mitarbeitende Zeit zum Lernen, Ausprobieren und Anpassen benötigen und dass neue Technologien nicht „nebenbei" eingeführt werden dürfen. *Empirischer Befund*: Veränderungsbereitschaft schlägt nur dann in Handlungsfähigkeit um, wenn Organisationen realistische Rahmenbedingungen schaffen; fehlende Ressourcen führen zu Blockade statt Umsetzung.

Ein weiterer wiederkehrender Aspekt ist die Qualifizierung und praktische Befähigung der Mitarbeitenden. Schulungen, Trainings und begleitende Lernformate werden genannt, wobei der Fokus weniger auf abstraktem Wissen als auf konkreter Anwendungskompetenz liegt. *Empirischer Befund*: Mitarbeitende erleben den Change als machbar, wenn sie sich kompetent und handlungsfähig fühlen; Wissen ohne Anwendung bleibt wirkungslos.

3.4.6 Personal- und Vendor-Management im technologischen Wandel

Die bisherigen Analysen haben gezeigt, dass die erfolgreiche Einführung KI-basierter Technologien nicht allein von technologischen Entscheidungen oder organisationalen Change-Maßnahmen abhängt, sondern maßgeblich von der Akzeptanz, Motivation und Handlungsfähigkeit der beteiligten Menschen getragen wird. Aufbauend auf den psychologischen Dimensionen des Wandels (Kognition, Emotion, Intention) rückt in diesem Abschnitt daher das Personal- und Beziehungsmanagement als zentraler Gestaltungshebel der KI-Transformation in den Fokus.

Vor dem Hintergrund eines zunehmend wissens-, technologie- und projektgetriebenen Arbeitsumfelds stellt sich für Unternehmen der Translationsbranche die Frage, **welche personellen Voraussetzungen, Beziehungen und Bindungsmechanismen** notwendig sind (Runde 3: Item 8-13), um im technologischen Wandel leistungsfähig, lernfähig und wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei betrifft der Wandel nicht nur festangestellte Mitarbeitende, sondern in besonderem

Maße auch externe Leistungsträger, insbesondere Freelancer, die einen wesentlichen Bestandteil der Wertschöpfung darstellen.

Dieser Abschnitt untersucht daher, wie Unternehmen ihre personalbezogenen Strategien entlang des KI-induzierten Wandels ausrichten. Im Zentrum stehen zunächst Fragen der **Personalauswahl und -zusammensetzung**, insbesondere die Rolle von Persönlichkeitseigenschaften im Recruiting festangestellter Mitarbeitender sowie deren mögliche Relevanz für den Umgang mit Unsicherheit, Lernen und technologischer Veränderung. Daran anschließend wird betrachtet, ob und wie vergleichbare Überlegungen im **Vendor-Management** eine Rolle spielen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf dem **Personalmarketing und der Mitarbeiterbindung**. Analysiert wird, mit welchen Maßnahmen Unternehmen gezielt jene Mitarbeitenden binden, die im technologischen Wandel als besonders wertvoll wahrgenommen werden, und wie neue Talente am Arbeitsmarkt identifiziert und gewonnen werden sollen. Ergänzend wird das **Freelancer Relationship Management** betrachtet, da gerade im Kontext projektbasierter, hybrider Wertschöpfungsmodelle die Qualität und Stabilität externer Beziehungen an strategischer Bedeutung gewinnt. Untersucht wird, ob Unternehmen spezifische Maßnahmen zur Bindung und Gewinnung von Freelancern einsetzen, die den technologischen Wandel aktiv unterstützen können.

Ziel ist es, aufzuzeigen, wie Personal-, Beziehungs- und Talentmanagement im Kontext der KI-Transformation neu gedacht und gestaltet werden, welche impliziten Annahmen über „passende“ Persönlichkeitsmerkmale, Rollen und Beziehungen sichtbar werden und wie diese mit den zuvor analysierten psychologischen und organisationalen Erfolgsfaktoren des Change-Managements zusammenwirken. Die Ergebnisse liefern damit eine wichtige Brücke zwischen individueller Akzeptanz, organisationaler Transformation und strategischer Personalpolitik im Zeitalter Künstlicher Intelligenz.

3.4.6.1 Persönlichkeitseigenschaften

Zunächst wurde gefragt, ob Persönlichkeitseigenschaften (Runde 3: Item 8, 9) relevant für Personalentscheidungen bei **Festangestellten** sind und auch mittels

Persönlichkeitstests (z. B. nach Big5)[88] Einfluss auf das Personal-Recruiting nehmen. Nur zwei der befragten Unternehmen haben dies verneint, alle anderen haben dies bestätigt – zwei Unternehmen (tendenziell eher größere) verweisen auch explizit auf den Einsatz von Persönlichkeitstest.

Die Aussagen lassen erkennen, dass die Einschätzung über Persönlichkeitseigenschaften zwar wertvoll, aber eher nicht methodisch, sondern informell über z. B. Interviews, Beobachtungen im Arbeitsalltag oder Leistungsbeurteilungen erfolgt. Als besonders zentral wird dabei übergreifend die Offenheit für Erfahrungen hervorgehoben. Neugier, Flexibilität, Innovationsfreude und die Bereitschaft, neue Technologien – insbesondere KI-gestützte Tools – anzunehmen, gelten als Schlüsselkompetenzen in einem dynamischen Branchenumfeld. Ergänzend werden Gewissenhaftigkeit (insbesondere Prozesstreue und Zuverlässigkeit), Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Resilienz sowie Eigenverantwortung genannt. Insgesamt zeigt sich ein Verständnis von Persönlichkeit weniger als Selektionsinstrument, sondern vielmehr als Grundlage für eine passgenaue Einbindung von Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse und für kollaboratives Lernen im Rahmen des Change-Managements.

Anders als bei festangestellten Mitarbeitenden werden im **Vendor-Management** die Persönlichkeitsmerkmale aktuell nicht intensiv bewirtschaftet. Acht Unternehmen geben an, dass sie keine entsprechenden Maßnahmen ergreifen, sondern sich auf die klassischen Auswahlkriterien konzentrieren (z. B. Sprachkompetenz, Fachkenntnisse, Zuverlässigkeit). Drei tendenziell eher größere Unternehmen benennen Maßnahmen, wobei allerdings nicht ersichtlich ist, wie diese in Bezug zu den befragten Persönlichkeitseigenschaften stehen. Es ist daher nicht auszuschließen, dass dieses Item (Runde 3: Item 9) missverstanden wurde. Die Aussagen passen eher zu Item 13 in Runde 3, worauf auch einige der Befragten hingewiesen haben. Ein Unternehmen verweist beispielsweise auf Soft Skills, die bei externen Linguisten situativ geprüft werden, etwa im Rahmen von Testphasen. Zwei Unternehmen haben strukturierte Ansätze etabliert, beispielsweise

88 Die Veränderungsbereitschaft von Individuen steht in engem Zusammenhang mit Persönlichkeitsmerkmalen der Big Five. Besonders Offenheit für Erfahrungen erweist sich als zentraler positiver Prädiktor, da sie mit Neugier, Innovationsfreude und kognitiver Flexibilität einhergeht. Gewissenhaftigkeit wirkt ambivalent: Sie unterstützt eine strukturierte Umsetzung von Veränderungen, kann jedoch durch starke Routineorientierung hemmend wirken. Extraversion fördert Veränderungsbereitschaft tendenziell, da extravertierte Personen Wandel aktiver mitgestalten. Verträglichkeit zeigt gemischte Effekte, abhängig davon, ob Teamorientierung oder Konfliktvermeidung überwiegt. Neurotizismus wirkt hingegen negativ, da erhöhte Ängstlichkeit und Stressanfälligkeit häufig zu Unsicherheit und Widerstand gegenüber Veränderungen führen.

durch KI-Zertifizierungen, Schulungsangebote, Champion-Netzwerke, regelmäßige Informationsformate sowie vertragliche Regelungen zur ethischen und sicheren Nutzung von KI.

3.4.6.2 Maßnahmen im Personal-Marketing

Personalmarketing bezeichnet die strategische und operative Ausrichtung aller Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen geeignete Mitarbeitende gewinnt (extern), bindet (intern) und langfristig motiviert, indem es sich als attraktiver Arbeitgeber positioniert. Im Kontext der digitalen Transformation umfasst dies gezielt Fach- und Nachwuchskräfte, die beispielsweise über digitale Kompetenzen, Lernbereitschaft und Veränderungsfähigkeit verfügen. Die befragten Unternehmen erhielten zur Anregung eine umfangreiche Liste an Beispielen für interne und externe Maßnahmen im Personalmarketing.

Die befragten Unternehmen setzen zur Bindung von Mitarbeitenden, die im technologischen Wandel als besonders wertvoll wahrgenommen werden (Runde 3: Item 10), auf ein breites Bündel an Maßnahmen, das sowohl strukturelle als auch kulturelle Aspekte umfasst. Im Vordergrund stehen insbesondere Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote, darunter interne und externe Schulungen (z. B. zu KI-Themen), strukturierte Entwicklungsgespräche sowie klar definierte Karrierepfade mit Trainings- und Zertifizierungsstufen. Mehrere Unternehmen betonen die Bedeutung, technologisch affine Mitarbeitende gezielt zu identifizieren und durch Talent-Reviews, individuelle Entwicklungsprogramme oder neue Verantwortungsbereiche langfristig zu fördern.

Darüber hinaus spielen Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität eine zentrale Rolle. Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen und in einzelnen Fällen auch Sabbaticals werden als wichtige Faktoren genannt, um Motivation, Zufriedenheit und Bindung zu stärken. Ergänzend dazu heben die Unternehmen die Bedeutung von Wertschätzung und Anerkennung hervor, etwa durch Lob für Leistungen, erhöhte Sichtbarkeit, erweiterte Aufgabenbereiche oder Beteiligungsmodelle, bei denen Mitarbeitende aktiv in Entscheidungen und Ideenmanagement eingebunden sind.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der aktiven Einbindung in strategische und zukunftsweisende Projekte. Die frühzeitige Beteiligung an Innovations- und Transformationsinitiativen sowie die Mitarbeit in funktionsübergreifenden Teams werden als wirksame Mittel gesehen, um Identifikation, Verantwortungsüber-

nahme und Veränderungsbereitschaft zu fördern. Flankiert werden diese Maßnahmen durch transparente Kommunikation, regelmäßiges Feedback sowie ein teamorientiertes Arbeitsumfeld mit flachen Hierarchien.

Gleichzeitig zeigen einzelne Aussagen, dass bislang noch nicht alle Unternehmen über explizit auf den technologischen Wandel zugeschnittene Bindungsstrategien verfügen. In diesen Fällen wird jedoch zunehmend erkannt, dass technologisch aufgeschlossene Mitarbeitende künftig stärker eingebunden und gezielt entwickelt werden müssen, um ihre Kompetenzen nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

Konkreter hinterfragt, wie neue Talente am Arbeitsmarkt identifiziert und gewonnen werden (Runde 3: Item 11), zeigen die Aussagen der Unternehmen ein insgesamt sehr heterogenes und stark kontextabhängiges Vorgehen. Während einige (tendenziell eher größere) Organisationen bereits über strukturierte und proaktive Rekrutierungsstrategien verfügen, verfolgen andere derzeit bewusst keine oder nur eingeschränkte Maßnahmen, etwa aufgrund geringer Fluktuation oder eines wirtschaftlich angespannten Umfelds. In diesen Fällen liegt der Fokus primär auf der Weiterentwicklung und Bindung bestehender Mitarbeitender, anstatt auf externer Talentakquise.

Unternehmen mit aktiver Talentstrategie setzen vor allem auf Netzwerk- und Beziehungsorientierung. Genannt werden Networking-Veranstaltungen, die Teilnahme an Fach- und Technologiekonferenzen sowie Kooperationen mit Universitäten, Bootcamps und akademischen Partnern. Besonders hervorgehoben werden Campus-Programme, um gezielt Einfluss auf Curricula akademischer Partner zu nehmen. Dies diene als zentraler Rekrutierungskanal für neue Mitarbeitende. Ergänzt werden diese Ansätze durch Employer-Branding-Maßnahmen, wertorientierte Kommunikation, Mitarbeiterempfehlungs- und Botschafterprogramme sowie Stellenanzeigen, die explizit technikaffine, neugierige und lernbereite Talente adressieren.

Darüber hinaus spielt die transparente Kommunikation der technologischen Ausrichtung, insbesondere im Hinblick auf Digitalisierung und KI, eine wichtige Rolle. Unternehmen betonen, dass die Veranschaulichung der eigenen KI-Strategie, Zukunftsvision und Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein zentrales Instrument darstellt, um geeignete Talente anzusprechen. Einzelne Organisationen verfolgen zudem einen strategischeren Ansatz, indem spezialisierte Rollen (z. B. strategische Beschaffung oder Talentmanagement) etabliert werden, um zukünftige Kompetenzbedarfe frühzeitig zu identifizieren.

Insgesamt wird deutlich, dass die Gewinnung neuer Talente im technologischen Wandel bislang *nicht flächendeckend systematisch verankert* ist, sondern stark von Unternehmensgröße, Marktsituation und strategischer Priorisierung abhängt. Gleichzeitig zeigt sich bei mehreren Unternehmen ein wachsendes Bewusstsein dafür, dass technologische Kompetenzprofile künftig gezielt adressiert und langfristig aufgebaut werden müssen.

3.4.6.3 Maßnahmen im Vendor-Management

Vergleichbar mit dem Personalmarketing für Festangestellte wurden Maßnahmen zur Bindung von wertvollen Freiberuflern hinterfragt (Runde 3: Item 12). Die Aussagen zeigen, dass ein Großteil der Unternehmen gezielte Maßnahmen zur Bindung wertvoller Freelancer einsetzt, wenngleich deren Ausgestaltung variiert.

Zentrale Ansatzpunkte sind vor allem eine beziehungsorientierte Zusammenarbeit und eine professionelle, transparente Kommunikation. Viele Unternehmen betonen die Bedeutung persönlicher Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, klar kommunizierter Erwartungen, Ziele und Deadlines sowie regelmäßiger Feedback-Zyklen oder projektbezogener Evaluationen. Diese Elemente werden als Grundlage für Vertrauen, Verlässlichkeit und langfristige Kooperationen gesehen.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der frühzeitigen Einbindung von Freelancern in neue Tools, Prozesse und technologische Entwicklungen, insbesondere im Zusammenhang mit KI-Workflows. Der Zugang zu internen Schulungen, KI-Tutorials, Webinaren, Meetups oder sogenannten „Tech-Briefings“ wird als wichtiger Bindungsfaktor genannt, da er sowohl den Kompetenzaufbau als auch die Identifikation mit dem Auftraggeber fördert. In diesem Kontext werden auch KI-Zertifizierungen, Champion-Rollen[89] oder Drop-In-Clinics[90] hervorgehoben, die die Zusammenarbeit zwischen internen und externen Mitarbeitenden weiter intensivieren.

Darüber hinaus setzen mehrere Unternehmen auf strukturelle Bindungsinstrumente, wie den Aufbau von Preferred-Freelancer-Pools, Retainer-Modelle[91] oder

89 Formalisierte Multiplikatoren-, Vorreiter- oder Botschafterrollen, die gezielt neue Themen, Technologien oder Veränderungen vorantreiben.

90 Offene, niedrigschwellige Lern- und Austauschformate, bei denen Mitarbeitende oder externe Partnerinnen und Partner ohne feste Anmeldung spontan Unterstützung zu konkreten Fragestellungen erhalten können (Drop-in-Clinics: Einrichtungen, die ohne Termin besucht werden können).

91 Vertragliche Vereinbarung, bei der ein Auftraggeber einem externen Partner ein fixes Entgelt zahlt, um dessen bevorzugte Verfügbarkeit, priorisierte Leistungserbringung oder langfristige Zusammenarbeit sicherzustellen.

die Bildung kundenbezogener, hybrider Teams aus internen und externen Linguisten. Ergänzt werden diese Maßnahmen durch benutzerfreundliche digitale Infrastrukturen, etwa Freelancer-Portale für Auftragsmanagement, Abrechnung und Feedback, mit dem Ziel, administrative Hürden zu reduzieren und die Zusammenarbeit effizient zu gestalten.

Trotz dieser überwiegend positiven Befunde geben einzelne Unternehmen an, bislang keine spezifischen Maßnahmen zur gezielten Freelancer-Bindung etabliert zu haben. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass erfolgreiche Bindung weniger über formale Instrumente als über den „menschlichen Faktor", respektvolle Zusammenarbeit, Anerkennung und partnerschaftliches Handeln erreicht wird – Aspekte, die von Freelancern wiederholt als entscheidend für langfristige Kooperationen hervorgehoben werden.

Mit der Frage „Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie, spezifische Freelancer zu gewinnen, die Sie im technologischen Wandel unterstützen können?" (Runde 3: Item 13) wird deutlich, dass die Frage zu „Persönlichkeitseigenschaften der Freelancer" (Runde 3: Item 9) missverstanden wurde und die dortigen Antworten mit Item 13 (Runde 3) korrespondieren, worauf auch vereinzelt hingewiesen wird.

Die Antworten der Unternehmen zeigen ein uneinheitliches Vorgehen bei der gezielten Gewinnung von Freelancern, die den technologischen Wandel – insbesondere im Kontext von KI – unterstützen können. Während einzelne Unternehmen bereits strukturierte und strategische Maßnahmen etabliert haben, verzichten andere bislang vollständig auf eine technologiebezogene Ausrichtung im Freelancer-Recruiting oder sehen hierfür aktuell keinen Bedarf.

Unternehmen mit einem proaktiven Ansatz setzen vor allem auf ein systematisches Lieferanten- und Vendor-Management. Dazu zählen die gezielte Identifikation strategisch relevanter Freelancer über Preferred- oder „Next Level"-Vendor-Pools, persönliche Betreuung durch feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie eine enge Zusammenarbeit mit strategischer Beschaffung zur frühzeitigen Ermittlung zukünftiger Kompetenzbedarfe. Ergänzend werden klare Erwartungen, transparente Kommunikation sowie regelmäßige Feedback- und Evaluationsmechanismen als zentrale Instrumente genannt. Mehrere Unternehmen betonen zudem die Bedeutung, sich bewusst als technikoffener und innovationsorientierter Auftraggeber zu positionieren, etwa durch transparente Kommunikation zur Rolle von KI, durch präzise Projektbeschreibungen oder durch einen professionellen Onboarding-Prozess.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Qualifizierung und Integration technologieaffiner Freelancer. Genannt werden Schulungs- und Supportangebote, Webinare, Meetups sowie die frühzeitige Einbindung externer Partnerinnen und Partner in neue Tools, Prozesse oder KI-Workflows. In einzelnen Fällen werden darüber hinaus ethische und regulatorische Aspekte systematisch adressiert, etwa durch Sorgfaltspflichten, gemeinsame KI-Standards, leistungsbezogene KPIs oder entsprechende Vertragsklauseln zur Datensicherheit und verantwortungsvollen KI-Nutzung.

Demgegenüber geben mehrere Unternehmen an, aktuell keine gezielten Maßnahmen zur Gewinnung solcher Freelancer durchzuführen. Gründe hierfür sind eine ausreichende Bewerberlage durch Weiterempfehlungen, eine bewusste Fokussierung auf interne Kompetenzentwicklung oder ein traditionelles Auswahlverständnis, das primär auf Sprachkompetenz, Fachgebiet und Preis ausgerichtet ist. Insgesamt wird deutlich, dass die gezielte Rekrutierung technologieaffiner Freelancer im Wandel zwar von einigen Unternehmen strategisch adressiert wird, jedoch bislang nicht flächendeckend etabliert ist und stark von Unternehmensstrategie, Marktsituation und Reifegrad der digitalen Transformation abhängt.

3.4.7 Zwischenfazit: Hypothesen H38 – H119

Unter Berücksichtigung der Forschungsfragen in Kapitel 1.2 sowie der theoretischen Grundlagen bzw. Erklärungsansätze in Kapitel 2 lassen sich aus den empirischen Befunden des Kapitels 3.4 folgende Hypothesen ableiten, aufgrund des Umfangs nach Kapitel strukturiert:

Kapitel 3.4.1

H_{38} Widerstand gegen KI-Technologien in Organisationen entwickelt sich nicht sprunghaft, sondern prozessual entlang einer Eskalationslogik von geringem zu mäßigem Widerstand.

H_{39} Widerstand gegen KI-Technologien ist weniger Ausdruck grundsätzlicher Technologieablehnung als Ergebnis von Unsicherheit, wahrgenommener Betroffenheit und unzureichender Sinnzuschreibung im Transformationsprozess.

H_{40} Geringer Widerstand gegen KI-Technologien fungiert als frühe Warnstufe, die aufgrund ihrer geringen Sichtbarkeit (z. B. Trivialisierung, Sarkasmus, kritisches Nachfragen, Gerüchte) aber übersehen werden kann.

H_{41} Werden frühe Signale eines geringen Widerstands nicht aktiv bearbeitet, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Widerstand wächst.

H_{42} Stärker werdender Widerstand gegen KI-Technologien wird häufig als technologische Ablehnung interpretiert, stellt jedoch im Veränderungsprozess eher ein Indiz für unzureichend bearbeitete frühe Widerstandsphänomene dar (z. B. wahrgenommene Unsicherheit, Betroffenheit, Sinnhaftigkeit).

H_{43} Geringer Widerstand gegen KI-Technologien wird in Organisationen häufig nicht als Widerstand erkannt, sondern als sachliche Kritik, Humor oder pragmatische Distanz interpretiert und dadurch systematisch unterschätzt.

H_{44} Der Übergang von geringem zu mäßigem Widerstand ist durch die kollektive Verdichtung individueller Zweifel sowie durch explizite Sinn-, Macht- und Legitimitätskonflikte gekennzeichnet.

H_{45} Informelle Kommunikationsräume (z. B. Gerüchte, Cliquen, informelle Netzwerke) fungieren als zentrale Verstärker und Katalysatoren von Widerstandsdynamiken im Kontext der Einführung von KI-Technologien.

H_{46} Mit zunehmendem Widerstandsniveau gewinnen passiv-nonverbale Widerstandsformen (z. B. reduzierte Beteiligung, Dienst nach Vorschrift, selektive Umsetzung) an Bedeutung und entfalten eine hohe faktische Bremswirkung auf KI-Transformationsprozesse.

H_{47} Eine frühzeitige Bearbeitung von Sinn-, Deutungs- und Vertrauensdefiziten reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Eskalation von geringem zu mäßigem Widerstand im Rahmen von KI-Einführungen.

H_{48} Widerstand gegen KI-Technologien unterscheidet sich zwischen Festangestellten und Freiberuflern weniger in seinem Ausmaß als in Form, Sichtbarkeit und Begründung.

H_{49} Freiberufliche Übersetzende zeigen tendenziell aktiven und verbal artikulierten Widerstand, während sich Widerstand bei festangestellten Übersetzern häufiger in passiv-nonverbalen Formen äußert.

H_{50} Der Grad der organisationalen Einbindung moderiert die Ausprägung von Widerstand gegen KI-Technologien stärker als der formale Beschäftigungsstatus (fest bzw. frei).

H_{51} Ökonomisch geprägte Unsicherheiten (z. B. Honorardruck, Substitutionsrisiken) erhöhen bei Freiberuflern die Persistenz von Widerstand – auch nach erfolgten Informations- und Schulungsmaßnahmen.

H_{52} Partizipative Lern-, Dialog- und Einbindungsformate reduzieren Widerstand bei Festangestellten wirksamer als bei Freiberuflern.

H_{53} Widerstand gegen KI-Technologien ist kontextabhängig und tritt in hochspezialisierten Nischen (z. B. Pharma- oder Patentübersetzung) stärker auf als in standardisierten Übersetzungsdomänen.

H_{54} Widerstand verlagert sich im Verlauf von KI-Transformationsprozessen teilweise von Übersetzenden hin zu prozess- und qualitätsverantwortlichen Rollen, die über implizite Steuerungsmacht verfügen.

Kapitel 3.4.2

H_{55} Innere Konflikte bei Mitarbeitenden entstehen im Kontext der KI-Einführung durch das gleichzeitige Erleben widersprüchlicher Wahrnehmungen und Erwartungen gegenüber der Technologie.

H_{56} Werden ambivalente innere Konflikte im Kontext der KI-Einführung nicht aktiv adressiert, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich in späteren Phasen zu manifestem Widerstand verdichten.

H_{57} Widerstand gegen KI-Einführungen erwächst primär aus dem inneren Konflikt, dass KI-Tools sowohl Arbeitsentlastung als auch Kontrollverlust und Überforderung bedeuten können.

H_{58} Je geringer das Verständnis der Funktionsweise und Grenzen von KI, desto stärker wird der innere Konflikt im Spannungsfeld zwischen Faszination und Kontrollverlust ausgeprägt.

H_{59} Der innere Konflikt im Spannungsfeld „*Faszination versus Kontrollverlust*“ hat eine deutlich höhere Widerstandswirkung als die *Angst vor Bedeutungsverlust*, *Gefühl der Austauschbarkeit* und *fehlender emotionaler Einbindung*.

Kapitel 3.4.3

H_{60} Festangestellte Mitarbeitende erreichen im organisationalen Transformationsprozess aufgrund ihrer stärkeren strukturellen Einbindung häufiger die hinteren Phasen der Change-Kurve nach Streich (Akzeptanz, Engagement, Integration) und beteiligen sich entsprechend aktiver an der Gestaltung des Wandels.

H_{61} Freiberufliche Mitarbeitende verbleiben im Transformationsprozess aufgrund ihrer geringeren strukturellen Einbindung häufiger und länger in den mittleren Phasen der Change-Kurve nach Streich (Angst, Unsicherheit, Frustration).

H_{62} Soziale und ökonomische Sicherheit begünstigen bei festangestellten Mitarbeitenden den Übergang in adaptive Phasen der Change-Kurve.

H_{63} Wahrgenommene Einkommens- und Rollensicherheitsrisiken verstärken bei freiberuflichen Mitarbeitenden Angst- und Frustrationszustände im KI-Wandel.

H_{64} Transparente Kommunikation über KI-Strategien, Rollen und Vergütung unterstützt freiberufliche Mitarbeitende dabei, Unsicherheit zu überwinden und wieder handlungsfähig zu werden.

H_{65} Strukturelle Einbindung und partizipative Mitgestaltungsmöglichkeiten (z. B. Pilotprojekte, Feedback-Schleifen, Qualifizierungsangebote) erhöhen bei freiberuflichen Mitarbeitenden die emotionale Stabilisierung und die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung im Transformationsprozess.

Kapitel 3.4.4

H_{66} Je sichtbarer und erklärbarer KI durch organisationale Artefakte (z. B. Schulungen, Pilotprojekte, KI-Labs, formalisierte Kommunikationsformate) eingeführt wird, desto höher fällt die Akzeptanz des KI-bezogenen Change-Prozesses bei den Mitarbeitenden aus.

H_{67} Organisationskulturelle Akzeptanz von KI ist wahrscheinlicher, wenn Mitarbeitende Gelegenheit erhalten, den KI-Wandel in sozialen Interaktionen gemeinsam anhand positiver Rückmeldungen zu deuten.

H_{68} Dialogische Kommunikationsformate moderieren den Zusammenhang zwischen KI-Einführung und Widerstand, indem sie Mehrdeutigkeiten reduzieren und gemeinsame Deutungsrahmen ermöglichen.

H_{69} In feedbackschnellen Kulturen (z. B. work & play hard bzw. tough guy) erfolgt die Integration von KI-gestützten Systemen schneller, da Lernen über schnelle Rückmeldeschleifen (Trial-and-Error, Pilotierung) begünstigt wird – allerdings verbunden mit erhöhtem Leistungs- und Anpassungsdruck.

H_{70} In feedbacklangsamen Kulturen (z. B. process culture bzw. bet your company) steigt die Akzeptanz von KI vor allem dann, wenn Einführungsschritte stark validiert, formal abgesichert und qualitätsorientiert umgesetzt werden; ohne diese Absicherung steigt die Zurückhaltung bzw. selektive Nutzung.

H_{71} In Hochrisiko-Kulturen (z. B. tough guy bzw. bet your company) äußert sich Akzeptanz von KI weniger in experimenteller Nutzung, sondern stärker in formal legitimierter, regelkonformer und selektiv freigegebener Anwendung.

Kapitel 3.4.5.1

H_{72} Je stärker die Dringlichkeit für KI-Einführung über externe Umweltanforderungen (Markt, Wettbewerb, Kunden) legitimiert wird, desto höher ist die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

H_{73} Eine daten- und zahlenbasierte Kommunikation (z. B. Kosten-, Effizienz- und Performancevergleiche) erhöht die wahrgenommene Dringlichkeit stärker als abstrakte Zukunftsargumente.

H_{74} Die Kommunikation von Nutzen, Erfolgsbeispielen und positiven Zukunftsbildern wirkt stärker auf die Akzeptanz von KI als angstbasierte oder zwanghafte Change-Kommunikation.

H_{75} Je stärker Bedrohungsnarrative aktiv positiv umgedeutet werden (KI ist nicht Substitution meiner Arbeit, sondern unterstützt mich), desto geringer sind Widerstände gegenüber KI.

H_{76} Widerstände gegen KI-Einführung stehen stärker mit der Infragestellung professioneller Selbstbilder als mit fehlenden technischen Kompetenzen in Zusammenhang.

H_{77} Je ausgeprägter organisationale Stabilitäts- und Kontrolllogiken, desto geringer ist die Experimentier- und Lernbereitschaft im Umgang mit KI.

H_{78} Die Einführung von KI wird umso erfolgreicher wahrgenommen, je stärker sie über formalisierte Managementstrukturen (Projektmanagement, Roadmaps, Gremien) gesteuert wird.

H_{79} Organisationen mit institutionalisierten interdisziplinären Strukturen (inkl. externer Partnerinnen und Partner) erzielen eine höhere Passung von KI zu bestehenden Arbeitsprozessen als Organisationen mit rein funktionalen IT-Strukturen.

H_{80} Je stärker KI in Vision, Strategie und kulturelle Leitbilder eingebettet ist, desto höher ist die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Technologieeinführung.

H_{81} Die Akzeptanz von KI steigt signifikant, wenn Bedrohungsschmerzen über narrative Sinnzuschreibungen bearbeitet werden.

H_{82} Die Neudefinition von Rollen und Verantwortlichkeiten reduziert Widerstände stärker als reine Weiterbildungsmaßnahmen.

H_{83} Je stärker KI funktional eingehegt und kontrolliert eingeführt wird, desto geringer ist kurzfristig der Widerstand, desto begrenzter bleibt jedoch ihr transformatives Potenzial.

H_{84} Die Sichtbarmachung von KI-Erfolgen über KPIs erhöht Akzeptanz und Motivation stärker als qualitative Erfolgserzählungen allein.

H_{85} Kontinuierliche und organisationsweite zugängliche Kommunikation von Fortschritten steigert die dauerhafte Nutzung neuer Technologien.

H_{86} Quick Wins und Vorher-Nachher-Vergleiche erhöhen Akzeptanz stärker als aggregierte Leistungskennzahlen.

H_{87} Neue technologische Prozesse werden nachhaltiger genutzt, wenn sie verbindlich in Regeln, Standards und Prozesse integriert sind.

H_{88} Das Vorleben durch Führungskräfte und die wiederholte kommunikative Normalisierung neuer Arbeitsweisen reduzieren die Wahrscheinlichkeit eines Rückfalls in alte Routinen.

H_{89} Die Kombination aus kontinuierlicher Qualifizierung und Monitoring sichert die Verstetigung neuer Technologien wirksamer als Qualifizierung oder Kontrolle allein.

Kapitel 3.4.5.2

H_{90} Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden im KI-Change steigt signifikant, wenn kognitive, emotionale und intentionale Bewertungen gleichzeitig positiv ausgeprägt sind.

H_{91} Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) steigt bei Mitarbeitenden, je kontinuierlicher und dialogorientierter die Kommunikation zur Notwendigkeit eines KI-Changes erfolgt.

H_{92} Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) wird bei Mitarbeitenden allein durch abstrakte Begründungen wenig gesteigert.

H_{93} Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) steigt bei Mitarbeitenden durch die Vermittlung von Change-Stories und konkreten KI-Anwendungsfällen.

H_{94} Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) bei Mitarbeitenden steigt, wenn dessen Notwendigkeit durch äußeren Handlungsdruck mit Marktfakten gerahmt wird.

H_{95} Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden wird durch erfahrungsbasierte Change-Botschaften und Peer-to-Peer-Kommunikation aus dem Kollegenkreis stärker getriggert, als durch reine Managementkommunikation.

H_{96} Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden wird durch Einbettung in ein glaubwürdiges Zukunftsnarrativ (Vision) gesteigert.

H_{97} Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden steigt mit dem aktiven Erleben und der Einbindung in Pilot- und Erprobungsphasen.

H_{98} Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden lässt sich durch gezielte Dialogformate erhöhen, in denen Sorgen, Erwartungen und individuelle Betroffenheiten offen thematisiert werden.

H_{99} Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden steigt durch glaubwürdiges Vorleben von KI-Nutzung durch die Führungskräfte.

H_{100} Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden steigt, wenn KI inkrementell und pilotbasiert eingeführt wird, statt unmittelbar flächendeckend.

H_{101} Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden wird durch unrealistische Zielvorgaben erheblich beeinträchtigt.

H_{102} Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden steigt mit der Bereitschaft des Managements, notwendige Ressourcen bereitzustellen.

H_{103} Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden wird durch eine gezielte praktische Befähigung in Bezug auf Qualifikation und Entscheidungsbefugnisse gesteigert.

H_{104} Widerstand gegenüber Künstlicher Intelligenz in Organisationen ist weniger auf grundsätzliche Ablehnung, sondern stärker auf emotionale Überforderung, Sinnunsicherheit und Identitätsfragen zurückzuführen.

H_{105} Werden Festangestellte kollaborativ, kontinuierlich und konstruktiv in strategische Überlegungen (z. B. Geschäftsmodelle, Rollenkonzepte) sowie in

operative Maßnahmen (z. B. Schulungen, Testphasen) eingebunden, reduziert sich ihr Widerstand gegenüber Veränderungen signifikant.

H_{106} Der Widerstand von Freiberuflern sinkt, wenn sie partnerschaftlich in Veränderungen eingebunden werden und dabei wirtschaftliche Sicherheit sowie Entwicklungsperspektiven erhalten.

H_{107} Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden gegenüber KI steigt, wenn sie den Wandel gleichzeitig als kognitiv sinnvoll, emotional positiv und praktisch machbar wahrnehmen.

H_{108} Angst vor Bedeutungsverlust korreliert negativ mit der empfundenen Selbstwirksamkeit im Umgang mit KI-Systemen.

Kapitel 3.4.6

H_{109} Zu den Future Skills der Translationsbranche gehören in erster Linie die Post-Editing-Kompetenz, Technologische Versiertheit, KI-unterstützte Qualitätssicherung sowie Change- und Lernbereitschaft, ergänzt durch kulturelle und kontrastive Sprachkompetenz, Daten- und Informationskompetenz, Workflow-Denken sowie Kommunikations- und Beratungskompetenz.

H_{110} Im Kontext des technologischen Wandels werden von den Big-Five-Dimensionen insbesondere Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit als wertvoll angesehen, da sie Neugier, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Zuverlässigkeit sowie kooperative Handlungsfähigkeit im Umgang mit neuen Technologien fördern.

H_{111} Die Berücksichtigung von Persönlichkeitseigenschaften im Recruiting erfolgt überwiegend noch informell (z. B. über Interviews und Beobachtungen) und nur selten über standardisierte Persönlichkeitstests.

H_{112} Persönlichkeitseigenschaften spielen im Vendor-Management kaum eine Rolle und werden dort auch nicht systematisch berücksichtigt.

H_{113} Die Bindung technologisch affiner Mitarbeitender wird primär durch Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten, Einbindung in strategische Projekte und Wertschätzung gefördert.

H_{114} Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität wirken als zentrale Bindungsfaktoren für Mitarbeitende im Kontext des technologischen Wandels.

H_{115} Die externe Gewinnung neuer Talente im technologischen Wandel erfolgt häufig reaktiv oder situativ und ist bislang nicht flächendeckend strategisch verankert.

H_{116} Die transparente Kommunikation der KI-Strategie und technologischen Zukunftsvision erhöht die Attraktivität des Unternehmens für technikaffine Talente.

H_{117} Die Bindung wertvoller Freelancer basiert weniger auf formalen Instrumenten als auf beziehungsorientierter Zusammenarbeit, Vertrauen und partnerschaftlicher Kommunikation.

H_{118} Unternehmen, die Freelancer frühzeitig in neue Technologien, Tools und Lernformate einbinden, erreichen eine stärkere Identifikation und langfristigere Bindung externer Leistungsträger.

H_{119} Die Einwirkung auf die Curricula akademischer Bildungsträger und spezifische Campus-Programme fördert die Chance bei der Identifizierung und Gewinnung neuer Talente.

4 Auswertung der Hypothesen

4.1 Bewertung des geplanten Vorgehens

Die ausgewählten Expertinnen und Experten erwiesen sich nicht nur als passende Interviewpartnerinnen und -partner, sondern auch als engagierte Teilnehmende der Studie. Die Gelegenheit, offene Fragen zu beantworten, wurde – mit wenigen Ausnahmen – sehr ausführlich genutzt. Gleichzeitig zeigte sich auch eine eher geringe Varianz in den vertretenen Standpunkten und deren Darstellung. Die geringe Streuung bzw. niedrige Ausprägungsvielfalt in den dargestellten Standpunkten kann auf eine ähnliche fachliche Sozialisation der Befragten oder auf ein weitgehend einheitliches Problemverständnis hindeuten. Die hohe Übereinstimmung der Aussagen könnte auch auf eine erreichte inhaltliche Datensättigung hinweisen.[92]

Damit erwies sich die ursprünglich geplante Vorgehensweise einer datennahen, nicht Kategorie gestützten Auswertung des Datenmaterials als gangbarer Weg. Unmittelbar aus den empirischen Befunden wurden konsensorientiert Hypothesen entwickelt, ohne dass eine Konfliktcodierung nötig wurde. Die Auswertung der empirischen Befunde konzentrierte sich daher auf die unmittelbare Herausarbeitung dieser weitgehend einheitlichen Problemverständnisse und es wurden 119 Hypothesen entwickelt.[93]

Auf Grundlage der Befunde wurde deutlich, dass die ursprünglich zugrunde gelegte Zielgruppenorientierung zu eng gefasst war. Die Auswertung dieses umfassenden Hypothesenkonstrukts über ein breit gefächertes Zielgruppenspektrum macht daher eine spezifische methodische Vorgehensweise erforderlich, die im Folgenden näher erläutert wird.

92 Es gibt keine Hinweise darauf, dass die begrenzte Varianz methodisch bedingt ist – beispielsweise durch eine bewusst eingegrenzte Stichprobenauswahl oder durch suggestive Fragestellungen.

93 Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass aus wissenschaftlicher Sicht die Entwicklung der Hypothesen im Rahmen dieser Studie induktiv-explorativ erfolgte und die vorliegenden Ergebnisse daher lediglich als vorläufige Annahmen zu verstehen sind. Eine empirische Überprüfung und Absicherung der Gültigkeit dieser Hypothesen war nicht Gegenstand der Untersuchung und kann folglich nicht als gewährleistet gelten. Eine entsprechende Validierung wäre im Rahmen eines deduktiv-explanativen Forschungsdesigns, beispielsweise mittels einer quantitativ-statistischen Befragung, vorzunehmen.

4.2 Methodische Präzisierung des Forschungsdesigns

Erst mit Kenntnis der empirischen Befunde wurde deutlich, dass das Forschungsdesign bezüglich der Zielgruppen angepasst werden musste und mit welcher Methodik die Ableitung von Handlungsempfehlungen konkret erfolgen konnte.

4.2.1 Zielgruppen-Anpassung

Die Handlungsempfehlungen zur Transformation der Translationsbranche im Zeitalter Künstlicher Intelligenz war ursprünglich auf erfolgversprechende Reaktionsmuster ausgerichtet, adressiert an die Zielgruppen der Sprachdienstleistenden sowie Studierende der Translationswissenschaften (vgl. Kapitel 1.2). Die empirischen Befunde habe jedoch gezeigt, dass aus Sicht der befragten Translations-Dienstleister auch andere Akteure einzubeziehen sind.

Dazu gehören **Intermediationsakteure** mit ihrer Aufgabe, Wissen, Interessen und Deutungen innerhalb der Translationsbranche zu vermitteln, zu strukturieren und zu verbreiten. Als intermediäre Akteure werden im weiteren Verlauf die Hochschulen, Verbände bzw. Interessenvertretungen, Beratung und Presse betrachtet. Darüber hinaus sind es die **Arbeitsmarktakteure**, zu denen bereits die genannten Studierenden bzw. Studieninteressierten gehören, aber auch Arbeitssuchende (Festanstellung) und Freiberufler der Translationsbranche.

Die adressierten Zielgruppen für die Handlungsempfehlungen umfassen damit:

- Sprachdienstleistende
- Intermediationsakteure
    - Hochschulen (neu)
    - Verbände (neu)
    - Beratende (neu)
    - Presse (neu)
- Arbeitsmarktakteure
    - Studierende (bzw. Studieninteressierte)
    - Arbeitssuchende (in Festanstellung) (neu)
    - Freiberufler (neu)

Zur Auswertung des umfassenden Hypothesenkonstrukts wurde für diese Zielgruppen ein Kategoriensystem entwickelt, das im Folgenden vorgestellt wird.

4.2.2 Kategorienbildung zur Hypothesen-Auswertung

Zur Verdichtung der 119 Hypothesen bietet es sich an, entweder Cluster zu bilden oder zu kategorisieren. Die Hypothesen themenzentriert zusammenzufassen (Clustern) bietet sich an, wenn vor allem schnell und eher subjektiv geordnet werden soll. Eine Kategorisierung ist dann empfehlenswert, wenn systematisch, nachvollziehbar und auswertungsfähig (inkl. Ableitung von Empfehlungen) gearbeitet werden soll. Methodisch wurde daher die Kategorisierung zur Ableitung von zielgruppenspezifischen Handlungsempfehlungen gewählt.

Die Studie wurde von drei Forschungsaspekten geleitet, die zu jeweils zwei Forschungsfragen geführt haben (vgl. Kapitel 1.2). Die theoretischen Grundlagen (vgl. Kapitel 2) dienten als Erklärungsansätze zur Beantwortung dieser Forschungsfragen, als Grundlage für die Gestaltung der empirischen Untersuchung und zur Auswertung der empirischen Befunde.

Allerdings wurde die Theorie im Rahmen der Hypothesenarbeit nicht zur Generierung, sondern zur Verarbeitung der Hypothesen herangezogen. Dabei wurden die Kategorien zur Strukturierung und Auswertung der Hypothesen deduktiv aus den theoretischen Grundlagen abgeleitet und entlang der drei Forschungsaspekte strukturiert. Während die Theorie die analytische Tiefenstruktur vorgibt, liefern die Forschungsaspekte die ordnende Rahmung des empirischen Materials. Mit der Studie werden drei Forschungsaspekte adressiert, die in jeweils zwei Forschungsfragen münden.

1. **Transformation von Geschäftsmodellen**
   - Wie verändern sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungsketten und Erlösmodelle in der Translationsbranche unter KI-Einfluss?
   - Welche Rolle spielen dabei Parallelstrukturen effizienter Prozesse und effektiver Innovationen (Ambidextrie)?
2. **Berufsbild & Akzeptanz**
   - Welche Wahrnehmungen, Zukunftsängste oder Widerstände entstehen bei Übersetzerinnen und Übersetzern?
   - Wie wirkt sich dies auf die Akzeptanz neuer Geschäftsmodelle aus?
3. **Change-Management**
   - Welche Strategien helfen, Mitarbeitende in den Transformationsprozess einzubeziehen und den Parallelbetrieb zwischen klassischen und KI-getriebenen Modellen zu steuern?
   - Welche Auswirkungen ergeben sich im Kontext von Arbeit 4.0 und New Work?

Aus der Theorie heraus können 13 Kategorien zur Strukturierung und Auswertung der Hypothesen (deduktiv) entwickelt werden (siehe Tabelle 10).

Tabelle 10: Deduktive Kategorienbildung

Kategorie	Bezug zur Theorie	Begründung
1) Geschäftsmodell-Transformation	Digitale Transformation	Analyse der Veränderung von Nutzenversprechen, Wertschöpfungsketten und Erlösmodellen unter KI-Einfluss
2) Legitimation durch externe Umweltanforderungen	Digitale Transformation; Change-Management bzgl. treibende Kräfte (Lewin) bzw. Dringlichkeit (Kotter)	Externer Markt- und Wettbewerbsdruck erhöht die strategische Transformationsbereitschaft
3) Innovationsarchitektur	Organisationale Ambidextrie (Exploration vs. Exploitation)	Erklärung der Parallelstruktur effizienter Prozesse und explorativer Innovation im KI-Kontext
4) Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Digitale Transformation	Reorganisation von Workflows, Modularisierung und Integration KI-basierter Produktionsarchitekturen
5) Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Change-Management; Organisationskultur	Nachhaltige Integration neuer Geschäftsmodelle durch Standards, KPIs und strukturelle Verankerung
6) KI-Governance und Risikosteuerung	Transformatorische Wirkung von Sprachtechnologien (Kapitel 2.1); Change-Management; Organisationskultur	Steuerung, Kontrolle und Risikoabsicherung hybrider Wertschöpfungsmodelle im Spannungsfeld von Effizienz, Qualität und Compliance
7) Symbolische Verankerung	Organisationskultur (Schein, Deal & Kennedy); Sensemaking (Weick)	Symbolische Rahmung erhöht strategische Anschlussfähigkeit und Legitimität der Geschäftsmodellveränderung
8) Rollen- und Berufsbild-Transformation	Digitale Transformation; Arbeit 4.0	Identitätsverschiebung vom Sprachproduzenten zum hybriden digitalen Wissensarbeitenden
9) Future Skills	Arbeit 4.0; New Work	Befähigung zur aktiven Mitgestaltung des KI-Wandels, Veränderung der Qualifikationsanforderungen und Diskrepanz zwischen akademischer Ausbildung und Praxis

10) Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Change-Management (Lewin, Streich, Kotter, Schaffner)	Analyse von Zukunftsängsten, Widerständen und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodellakzeptanz
11) Diskursive Legitimation	Sensemaking (Weick)	Narrative Begleitung reduziert Unsicherheit und stärkt Sinnzuschreibung im Transformationsprozess
12) Psychologische Bewertung des Wandels	Matrix Digital Change (Schaffner)	Erklärung individueller Veränderungsbereitschaft auf Mikroebene (kognitiv, emotional, intentional)
13) Personal- und Vendor-Management	Ambidextrie; Change-Management	Partizipative Formate als Steuerungsinstrument im Parallelbetrieb klassischer und KI-getriebener Modelle

Auf eine induktive Kategorienbildung (d. h. aus dem Material heraus, hier den Hypothesen) wird verzichtet. Aufgrund der interpretativen Herleitung der Hypothesen würde dies zu einer zu großen Verzerrung führen.

4.2.3 Kodierleitfaden

Der nachfolgende Kodierleitfaden (siehe Tab. 11) dient der systematischen und theoriegeleiteten Zuordnung der im Rahmen der Delphi-Studie entwickelten Hypothesen zu einem deduktiv hergeleiteten Kategoriensystem. Grundlage bilden die in Tabelle 10 dargestellten 13 Kategorien, die aus zentralen theoretischen Konzepten der digitalen Transformation, der organisationalen Ambidextrie, des Change-Managements sowie von Arbeit 4.0 und Organisationskultur abgeleitet wurden.

Ziel des Kodierleitfadens ist es, die Kodierung transparent, nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar zu gestalten. Zu diesem Zweck werden für jede Kategorie Kodier-Regeln, typische Indikatoren sowie Abgrenzungskriterien zu inhaltlich verwandten Kategorien formuliert. Dadurch wird sichergestellt, dass die Zuordnung der Hypothesen nicht ausschließlich intuitiv erfolgt, sondern auf einer konsistenten methodischen Entscheidungslogik basiert.

Tabelle 11: Kodierleitfaden

Kategorie	Zuordnung, wenn …	Keine Zuordnung, wenn …
Geschäftsmodell-Transformation	• Thematisiert wird die strategische Neuausrichtung von Sprachdienstleistern im Zuge des KI-Einsatzes. • Im Fokus stehen Veränderungen - des Nutzenversprechens, - der angebotenen Leistungen, - der Wertschöpfungslogik oder - der Erlösmodelle. • typische Hinweise: - Erweiterung Serviceportfolio - Entwicklung neuer Geschäftsmodelle - Transformation hin zu neuen Anbieterrollen	• Hypothesen beziehen sich ausschließlich auf operative Prozessveränderungen, ohne eine strategische Dimension zu adressieren. • In solchen Fällen erfolgt eine Zuordnung zur Kategorie „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“.
Legitimation durch externe Umwelt-anforderungen	• Transformation ist eine Reaktion auf externe Einflüsse. • Dazu zählen - Marktveränderungen, - Wettbewerbsdruck, - Kundenanforderungen oder - regulatorische Bedingungen. • Voraussetzung: externe Treiber werden explizit thematisiert.	• Hypothesen begründen die Transformation (ausschließlich) durch interne Faktoren wie - strategische Entscheidungen, - kulturelle Entwicklungen, - individuelle Einstellungen.
Innovationsarchitektur	• Gleichzeitige Koexistenz von etablierten und innovativen Strukturen. • Fähigkeit von Unternehmen, parallel (Ambidextrie), also klassische Geschäftsmodelle effizient zu betreiben und neue KI-basierte Wertschöpfungsformen zu entwickeln.	• Nicht ausreichend für eine Zuordnung ist die bloße Erwähnung von Innovation, sofern keine Parallelität oder strukturelle Spannung zwischen Alt und Neu beschrieben wird.
Re-Konfiguration von Wertschöpfung	• Veränderung operativer Prozesse und Produktionslogiken.	• Nicht zugeordnet werden Hypothesen, die primär strategische Veränderun-

	• Dazu zählen - die Integration von KI in bestehende Workflows, - die Automatisierung von Arbeits-schritten oder die Modularisie-rung von Wertschöpfung.	gen beschreiben, ohne konkrete Auswirkungen auf Prozesse oder Produktionsstrukturen zu benennen.
Institutionalisierung und Verstetigung von KI	• Dauerhaft strukturelle Verankerung von KI im Unternehmen. • Dies umfasst - die Einführung von Standards, - Kennzahlensystemen (KPIs), - Routinen oder - organisatorischen Strukturen, die den Einsatz von KI stabilisieren und langfristig absichern.	• Abzugrenzen ist diese Kategorie von der „KI-Governance“, die stärker auf Kontrolle und Risikosteuerung fokussiert, während hier die strukturelle Einbettung im Vordergrund steht.
KI-Governance und Risikosteuerung	• Steuerung, Kontrolle und Absicherung von KI-basierten Prozessen. • Dazu zählen Aspekte wie - Qualitätssicherung, - Verantwortungszuweisung, - Transparenz, - Compliance oder - Risikomanagement.	• Nicht zugeordnet werden Hypothesen, die sich primär auf die Implementierung oder Nutzung von KI beziehen, ohne Fragen der Kontrolle oder Steuerung zu adressieren.
Symbolische Verankerung	• Kulturelle und symbolische Einbettung der Transformation. • Im Fokus stehen - Werte, - Leitbilder, - organisationskulturelle Bedeu-tungszuschreibungen oder - normative Orientierungen.	• Diese Kategorie ist von der diskursiven Legitimation abzugrenzen, die sich auf kommunikative Prozesse der Sinnstiftung bezieht, während hier stabilere kulturelle Muster im Vordergrund stehen.
Rollen- und Berufsbild-Transformation	• Veränderungen der beruflichen Identität und Rollenprofile. • Dazu gehört insbesondere die Verschiebung vom klassischen Übersetzenden hin zu hybriden, technologiegestützten Wissensarbeitenden.	• Nicht zugeordnet werden Hypothesen, die sich ausschließlich auf Qualifikationen oder Kompetenzen beziehen, ohne die Identitätsdimension zu adressieren.

Future Skills	• Veränderung von Kompetenzanforderungen, Qualifikationsprofilen oder Weiterbildungsbedarfen. • Im Fokus stehen Fähigkeiten, die für die aktive Gestaltung des KI-Wandels erforderlich sind.	• Diese Kategorie ist klar von der „Rollen- und Berufsbild-Transformation“ zu unterscheiden, da sie sich auf Fähigkeiten und nicht auf Identität bezieht.
Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	• Reaktionen von Mitarbeitenden auf den KI-bedingten Wandel. • Dazu gehören - Akzeptanz, - Ablehnung, - Widerstände oder - Anpassungsprozesse.	• Nicht zugeordnet werden Hypothesen, die ausschließlich emotionale Zustände beschreiben, ohne diese mit beobachtbarem Verhalten oder Reaktionen zu verknüpfen.
Diskursive Legitimation	• Bedeutung von Kommunikation, Narrativen oder Sinnstiftung im Transformationsprozess. • Wie im Detail Transformation - erklärt, - begründet und - verständlich gemacht wird.	• Abzugrenzen ist diese Kategorie von der „symbolischen Verankerung“, die stärker auf kulturelle Muster und Werte abzielt.
Psychologische Bewertung des Wandels	• Individuelle Wahrnehmungen, Emotionen oder psychologische Reaktionen auf den Wandel. • Dazu zählen insbesondere - Angst, - Unsicherheit, - Motivation oder - Begeisterung.	• Nicht zugeordnet werden Hypothesen, die primär Verhalten oder Handlungen beschreiben, ohne auf zugrunde liegende emotionale Zustände einzugehen.
Personal- und Vendor-Management	• Personalbezogene Steuerungs-instrumente. • Dazu zählen u.a. - Recruiting, - Talentmanagement, - Qualifizierungsstrategien sowie - der Umgang mit Freelancern oder externen Partnern.	• Allgemeine Aussagen zur Organisation oder Transformation gehören nicht hierzu, sofern kein expliziter Bezug zum Personalmanagement besteht.

Die Kodierung der Hypothesen erfolgte nach dem Prinzip der inhaltlichen Dominanz. Jede Hypothese wurde zunächst eindeutig einer Primärkategorie zugeordnet. Maßgeblich hierfür war diejenige Dimension, die den zentralen Bedeutungsgehalt der Aussage trägt, d. h. den argumentativen Schwerpunkt bildet und ohne

die die Kernaussage nicht sinnvoll rekonstruierbar wäre. Ergänzend wurden – sofern analytisch begründet – Sekundär- und Tertiärkategorien vergeben, um die Mehrdimensionalität der Transformationsphänomene abzubilden. Die Zuordnung erfolgte dabei nach folgenden Kriterien:

- **Primärkategorie**:
  - bildet den dominanten Sinngehalt der Hypothese ab
  - ist diejenige Dimension, auf die sich die Hauptaussage kausal oder argumentativ bezieht
  - ist eindeutig und exklusiv zu vergeben (keine Mehrfach-Primärkodierung)
- **Sekundärkategorie**:
  - wird vergeben, wenn eine zweite Dimension substanziell mitadressiert wird
  - ergänzt die Primärkategorie, ohne deren Dominanz zu relativieren
  - liegt vor, wenn die Aussage ohne diese Dimension zwar verständlich, aber inhaltlich verkürzt wäre
- **Tertiärkategorie**:
  - wird vergeben, wenn eine dritte Dimension implizit oder flankierend angesprochen wird
  - dient der Kontextualisierung oder Erweiterung der Aussage
  - ist nachrangig und hat keinen eigenständigen erklärenden Schwerpunkt

Die Vergabe von Sekundär- und Tertiärkategorien erfolgte nur dann, wenn mindestens zwei bzw. drei Dimensionen inhaltlich explizit oder implizit miteinander verschränkt sind. Rein assoziative oder marginale Bezüge wurden nicht kodiert, um die analytische Trennschärfe zu gewährleisten.

Dieses Vorgehen ermöglicht eine differenzierte Abbildung komplexer Transformationsprozesse bei gleichzeitiger Sicherstellung einer klaren kategorialen Zuordnung und methodischen Nachvollziehbarkeit.

4.2.4 Leitfragen zur Hypothesen-Auswertung

Zur Verknüpfung mit den Zielgruppen wurden Leitfragen entwickelt (siehe Tab. 12), die als analytischer Bezugsrahmen für die Auswertung der Hypothesen dienen. Diese Leitfragen wurden bewusst „spitz“ (präzise) formuliert, um aus den Hypothesen möglichst trennscharfe Aussagen und daraus ableitbare Handlungsempfehlungen zu gewinnen. Die Leitfragen für die Zielgruppen der Intermediations- und Arbeitsmarktakteure wurden – dem Forschungsziel folgend – aus der

Perspektive der befragten Unternehmen abgeleitet und sind damit als Anforderungs- bzw. Erwartungshorizont (Wunschliste an Reaktionsmustern) zu verstehen.

Tabelle 12: Nutzung der Kategorien: Analysefokus je Zielgruppe

Kategorie	Leitfragen für Sprachdienstleistende	Leitfragen für Intermediationsakteure	Leitfragen für Arbeitsmarktakteure
Geschäftsmodell-Transformation	Wie verändern sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungslogik und Erlösmodelle durch KI konkret? Wie wird KI strategisch integriert? Welche Ambidextrie-Spannungen entstehen?	Wie kann die Translationsbranche gegenüber Gesellschaft, Politik und Märkten als aktiver Gestalter positioniert werden – und nicht als Substitutionsopfer? Welche Narrative fördern die Akzeptanz der Translationsbranche?	Welche neuen Rollenprofile entstehen? Wie können sich feste/freie Mitarbeitende in dem sich wandelnden Markt positionieren? Welche Strategien sichern Beschäftigungsfähigkeit?
Legitimation durch externe Umweltanforderungen	Welche externen Treiber werden als Auslöser der KI-Transformation genannt? Wie werden diese externen Treiber intern zur Sinnstiftung für die Transformation genutzt? Woran zeigt sich, dass die Sinnvermittlung gelingt oder scheitert?	Wie können externe Anforderungen strukturiert kommuniziert werden?	Welche Trends sollten Karriereentscheidungen beeinflussen? Wie kann Unsicherheit reduziert werden?

Innovationsarchitektur	Wie werden Exploration und Exploitation organisiert? Welche Steuerungslogik wird genutzt – strukturell oder kontextuell? Welche Ambidextrie-Konflikte treten auf?	Wie können Intermediationsakteure die ambidextrischen Strukturen unterstützen?	Welche Anforderungen sind an kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten zu stellen? Welche Kompetenzen sind für hybride Arbeitsumgebungen nötig?
Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Welche Prozesse werden durch KI transformiert? Wie verändert sich die Rolle des Menschen? Wie werden Human-in-the-Loop und Automatisierung integriert?	Wie können neue Wertschöpfungslogiken durch Intermediäre unterstützt werden? Welche Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote werden benötigt?	Welche Tätigkeiten verlieren bzw. gewinnen an Bedeutung? Wie können neue Rollen erschlossen werden?
Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Wie wird KI dauerhaft in Strukturen, Prozesse und Routinen integriert? Welche Mechanismen sichern Lernschleifen und eine nachhaltige Nutzung?	Wie können Intermediationsakteure die Verstetigung von KI in der Branche und in den Unternehmen unterstützen?	Welche stabilen Karrierepfade entstehen neu? Wie können Individuen KI-Kompetenzen dauerhaft integrieren?
KI-Governance und Risikosteuerung	Welche Risiken entstehen durch die neue KI-Wertschöpfungslogik? Wie werden Risiken gesteuert?	Welche rechtlichen und ethischen Leitplanken sollten von Intermediationsakteuren adressiert werden?	Welche Kompetenzen sind nötig, um Risiken im Umgang mit KI zu managen?

	Welche Governance-Mechanismen gelten als erfolgreich? Wie wird Verantwortung (neu) definiert? Wie werden Verantwortlichkeiten im Human-in-the-Loop definiert?		
Symbolische Verankerung	Welche Narrative, Symbole bzw. Artefakte verankern die Bedeutung von KI im Unternehmen erfolgreich?	Welche Narrative stärken Vertrauen in KI auf Branchenebene? Wie kann die professionelle Identität der Branche gestärkt werden?	Wie beeinflussen Narrative das eigene Selbstbild? Welche Symbole werden als glaubwürdig erlebt und welche nicht?
Rollen- und Berufsbild-Transformation	Wie verändern sich Rollenprofile durch KI? Welche neuen Aufgaben entstehen? Wie wird mit der Disruption traditioneller Rollenbilder umgegangen?	Wie wird verhindert, dass das Berufsbild öffentlich als „ersetzbar“ gerahmt wird? Wie können neue Berufsprofile sichtbar gemacht werden?	Welches Rollenverständnis gilt als trag- und zukunftsfähig? Wie muss sich das berufliche Selbstverständnis anpassen?
Future Skills	Welche Future Skills gelten als erfolgskritisch? Wie werden diese Future Skills entwickelt?	Welche Rolle nehmen Intermediationsakteure bei der Adressierung von Future Skills ein?	Welche Fähigkeiten sichern langfristige Beschäftigungsfähigkeit?

Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Welche Widerstandssignale gibt es? Wie kann Widerstand möglichst früh erkannt werden? Welche Maßnahmen fördern Akzeptanz? Gibt es Unterschiede zwischen Festangestellten und Freiberuflern?	Mit welchen Formaten können Intermediationsakteure eine branchenweite Akzeptanz der technischen Entwicklung fördern?	Wie gehen Individuen mit Unsicherheit um? Welche Strategien fördern Adaptionsfähigkeit?
Diskursive Legitimation	Wie werden KI-Veränderungen intern erklärt? Welche Narrative fördern Sinnstiftung? Welche Formate bzw. Maßnahmen sind erfolgreich?	Wie kann der Deutungsrahmen im öffentlichen Diskurs (dystopisch vs. realistisch-gestaltbar) gesteuert werden, um Unsicherheit zu reduzieren?	Wie wirken öffentliche Diskurse auf die Selbstwirksamkeit und Berufsidentität? Welche Informationsquellen sollten herangezogen werden, um nicht Angst- oder Hype-Narrativen aufzusitzen?
Psychologische Bewertung des Wandels	Wie werden jeweils kognitive, emotionale und intentionale Veränderungsbereitschaft adressiert? Welche Indikatoren zeigen psychologische Stabilisierung?	Welche öffentlichen Angebote helfen bei der psychologischen Begleitung disruptiver Entwicklungen?	Welche Faktoren fördern die Selbstwirksamkeit?
Personal- und Vendor-Management	Welche Partizipationsformate för-	Wie können Intermediäre die Bran-	Welche Skills und inneren Einstellungen müssen

	dern die Geschäftsmodell-Transformation? Welche Anforderungen entstehen an Recruiting und Qualifizierung? Wie verändert sich der Umgang mit Freelancern? Wie werden Freelancer/Vendoren in den Transformationsprozess institutionell eingebunden?	chen-Transformation im Allgemeinen und die Geschäftsmodell-Transformation in einzelnen Firmen unterstützen?	Arbeitskräfte mitbringen, um sich aktiv partizipativ in Transformationsprozesse einbringen zu können?

4.3 Auswertung der Hypothesen

Im Rahmen der Kategorisierung der Hypothesen wurde neben der Primärkodierung ergänzend eine Sekundär- und Tertiärkodierung vorgenommen, um der inhaltlichen Mehrdimensionalität der Transformationsphänomene gerecht zu werden. Die Kodierung folgt dabei dem Prinzip der inhaltlichen Dominanz, wonach jede Hypothese zunächst jener Kategorie zugeordnet wird, die ihren zentralen Aussagekern am präzisesten abbildet. Diese Primärkategorie stellt die analytisch führende Dimension dar und bildet die Grundlage der quantitativen Hauptauswertung.

Darüber hinaus wurden Sekundär- und Tertiärkategorien vergeben, sofern eine Hypothese mehrere theoretische Dimensionen gleichzeitig adressiert. Die Sekundärkategorie kennzeichnet dabei eine zusätzliche, inhaltlich relevante Perspektive, die die primäre Aussage ergänzt, während die Tertiärkategorie eine eher latente oder implizit enthaltene Dimension abbildet. Beide ergänzenden Kodierungen dienen nicht der Gleichgewichtung der Kategorien, sondern der differenzierten Erfassung inhaltlicher Zusammenhänge.

Für die Auswertung bedeutet dies, dass Primär-, Sekundär- und Tertiärkodierungen unterschiedliche analytische Funktionen erfüllen. Während die Primärkodierung die explizit artikulierten Schwerpunkte der Hypothesen widerspiegelt, ma-

chen die ergänzenden Kodierungen zusätzliche, häufig implizite Bedeutungsdimensionen sichtbar. Sie erweitern somit die Analyseperspektive, ohne die Trennschärfe der Hauptzuordnung aufzuheben. Insgesamt ermöglicht dieses Vorgehen eine vertiefte Betrachtung der Transformation, indem sowohl dominante als auch begleitende und latente Aspekte systematisch berücksichtigt werden.

Ziel dieser Systematisierung ist es, die explorativ und zunächst materialnah entwickelten Hypothesen nachträglich in einen konzeptionellen Zusammenhang zu überführen und damit ihre Anschlussfähigkeit an die Forschungsfragen sowie an die später abzuleitenden Handlungsempfehlungen sicherzustellen.

4.3.1 Quantitative Auswertung

Zur quantitativen Analyse des Hypothesengerüsts wurden alle 119 Hypothesen den 13 deduktiv entwickelten Kategorien zugeordnet. Die Kodierung erfolgte differenziert nach Primär-, Sekundär- und Tertiärkategorien, um sowohl dominante als auch ergänzende und latente Bedeutungsdimensionen zu erfassen (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Quantitative Auswertung der Kategorienbildung

Kategorie	Hypothesen 1. Kategorie	Hypothesen 2. Kategorie	Hypothese 3. Kategorie
Geschäftsmodell-Transformation	12	2	2
Legitimation durch externe Umweltanforderungen	3	1	
Innovationsarchitektur	3	3	
Re-Konfiguration von Wertschöpfung	6	5	2
Institutionalisierung und Verstetigung von KI	10	14	6
KI-Governance und Risikosteuerung	5	4	5
Symbolische Verankerung	7	6	2
Rollen- und Berufsbild-Transformation	5	5	4
Future Skills	3	5	
Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	29	21	14

Diskursive Legitimation	16	15	3
Psychologische Bewertung des Wandels	12	20	8
Personal- und Vendor-Management	8	7	3

Die quantitative Auswertung vollzieht sich im Folgenden entlang der Kategorien zunächst rein deskriptiv und berücksichtigt deren unterschiedliche analytische Gewichtung. Es wird zudem eine Einordnung der empirischen Befunde in den Forschungskontext versucht.

Primärkodierung

Die Primärkodierung zeigt eine klare thematische Schwerpunktbildung. Am stärksten besetzt ist die Kategorie „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“ mit 29 Primärkodierungen und damit 24,4 Prozent aller 119 Hypothesen. Es folgt „Diskursive Legitimation“ mit 16 Hypothesen (13,4 Prozent). Ebenfalls stark vertreten sind „Geschäftsmodell-Transformation“ und „Psychologische Bewertung des Wandels“ mit jeweils 12 Hypothesen (10,1 Prozent). Im Mittelfeld liegen „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“ mit 10 (8,4 Prozent) sowie „Personal- und Vendor-Management“ mit 8 (6,7 Prozent) Hypothesen. Die übrigen Kategorien sind schwächer primär besetzt: „Symbolische Verankerung“ (7, 5,9 Prozent), „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“ (6, 5 Prozent), „KI-Governance und Risikosteuerung“ und „Rollen- und Berufsbild-Transformation“ (jeweils 5, 4,2 Prozent) sowie „Future Skills“, „Innovationsarchitektur“ und „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“ (mit je 3 Nennungen, 2,5 Prozent).

In der Primärperspektive dominiert damit nicht die rein technologische oder ökonomische Transformation, sondern vor allem die soziale und psychologische Bearbeitung von Wandel. Das Hypothesengerüst ist folglich in seinem Kern weniger als Technologie- oder Marktmodell, sondern stärker als Change- und Akzeptanzmodell strukturiert. Die übrigen Kategorien sind in der Primärkodierung geringer besetzt, bleiben jedoch für die Struktur des Gesamtsystems bedeutsam, da sie in Sekundär- und Tertiärkodierungen deutlich häufiger auftreten.

Sekundär- und Tertiärkodierung

Die ergänzenden Kodierungen verdeutlichen, dass die Hypothesen überwiegend mehrdimensional angelegt sind. Von 119 Hypothesen weisen nur elf Hypothesen eine reine Primärkodierung auf. 59 Hypothesen sind zweifach und 49 Hypothesen dreifach kodiert. Insgesamt ergeben sich damit 276 Kategorienzuordnungen, also im Mittel 2,32 Kodierungen pro Hypothese. Die Sekundärkodierung liegt bei

108 Fällen vor (90,8 % aller Hypothesen), die Tertiärkodierung bei 49 Fällen (41,2 %). Das spricht für ein hochgradig vernetztes Kategoriensystem.

Besonders stark erscheinen ergänzende Kodierungen in den Kategorien „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“ (21 Sekundär-, 14 Tertiärkodierungen), „Psychologische Bewertung des Wandels“ (20 / 8), „Diskursive Legitimation“ (15 / 3) und „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“ (14 / 6). Diese Kategorien wirken also nicht nur als eigenständige Schwerpunkte, sondern auch als querschnittliche Deutungsachsen des gesamten Hypothesensystems.

Auffällig ist zudem, dass einige Kategorien zwar primär schwächer vertreten sind, aber sekundär und tertiär stark aufgeladen werden. Das gilt besonders für „Psychologische Bewertung des Wandels“ mit 12 Primär-, aber 28 ergänzenden Kodierungen, ebenso für „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“ mit 10 Primär- und 20 ergänzenden Kodierungen. Diese Kategorien fungieren damit weniger als isolierte Hauptthemen, sondern eher als strukturierende Tiefendimensionen der Transformation.

Kritische Würdigung der Mehrfachkodierung

Die hohe Dichte an Mehrfachkodierungen ist inhaltlich plausibel, da die Transformation der Translationsbranche durch Künstliche Intelligenz gerade nicht als isoliertes Technologiephänomen beschrieben werden kann. Gerade im Kontext von KI-getriebenem Change überlagern sich Geschäftsmodellfragen, organisationale Steuerung, symbolische Sinngebung, psychologische Reaktionen und personalwirtschaftliche Konsequenzen. Die Mehrfachkodierung erhöht insofern die analytische Tiefenschärfe des Kategoriensystems, weil sie Querbezüge und Wechselwirkungen zwischen den Kategorien sichtbar macht.

Zugleich ist die Mehrfachkodierung methodisch kritisch zu würdigen, da hohe Überschneidungen zwischen einzelnen Kategorien – insbesondere zwischen Akzeptanz, psychologischer Bewertung und diskursiver Legitimation – die Trennschärfe bloßer Häufigkeitsvergleiche relativieren. Die Primärkodierung ist daher als analytisch führende Zuordnung zu verstehen, während Sekundär- und Tertiärkodierungen die inhaltliche Einbettung und Mehrdimensionalität der jeweiligen Hypothese abbilden.

Gleichzeitig erzeugt die hohe Dichte an Mehrfachkodierungen auch methodische Spannungen. Erstens steigt mit durchschnittlich 2,32 Zuordnungen pro Hypothese die Gefahr, dass Kategorien nicht nur Beziehungen abbilden, sondern sich inhaltlich teilweise überlappen. Besonders im Feld von Widerstand, psychologischer Bewertung und diskursiver Legitimation zeigen sich enge Grenzverläufe. Zweitens relativiert die Mehrfachkodierung die Aussagekraft bloßer Häufigkeiten:

Eine hohe Gesamtpräsenz einer Kategorie bedeutet nicht automatisch, dass sie auch den dominanten Aussagekern der Hypothesen trägt. So ist etwa „Psychologische Bewertung des Wandels“ als Querschnittsdimension sehr präsent, aber primär nicht annähernd so dominant wie „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“. Drittens ist zu berücksichtigen, dass Mehrfachkodierung interpretativ sensibel bleibt; sie erhöht die Tiefenschärfe, verlangt aber zugleich eine besonders klare Trennung zwischen Leitdimension und Begleitdimension.

Es empfiehlt sich daher, die Primärkodierung als Hauptauswertung zu rahmen und Sekundär-/Tertiärkodierungen ausdrücklich als Relationierungs- und Kontextualisierungsebene zu lesen, nicht als gleichrangige Zählbasis.

Interpretation im Sinne des Forschungsziels

Die auffällige Dominanz change- und akzeptanzbezogener Kategorien ist dabei teilweise forschungsdesignbedingt. Bereits die Zielsetzung der Studie formuliert einen besonderen Fokus auf die erfolgreiche Gestaltung der KI-Integration auf Organisations- und Personalebene. Auch die Forschungsfragen adressieren ausdrücklich Wahrnehmungen, Zukunftsängste, Widerstände, Akzeptanz und die Einbindung von Mitarbeitenden in Transformationsprozesse. Hinzu kommt, dass die dritte Delphi-Runde explizit auf die psychologische Mikro-Ebene ausgerichtet ist und damit individuelle Veränderungsbereitschaft, emotionale Verarbeitung und Maßnahmen zur Akzeptanzförderung besonders stark in den Mittelpunkt rückt. Insofern war zu erwarten, dass sich diese Schwerpunktsetzung auch im deduktiven Kategoriensystem niederschlägt.

Gleichzeitig lässt sich die Häufung dieser Kategorien nicht allein als Artefakt des Forschungsdesigns interpretieren. Denn die Studie umfasst ebenso Fragen zur Geschäftsmodelltransformation, Ambidextrie, organisationalen Strukturierung, Rollenveränderung, Future Skills und institutionellen Verstetigung von KI. Dass sich dennoch insbesondere Akzeptanz, Widerstand, psychologische Bewertung und kommunikative Legitimation als quantitativ besonders stark verdichtete Kategorien herausbilden, spricht dafür, dass diese Aspekte auch im empirischen Material selbst eine hervorgehobene Bedeutung besitzen. Das Forschungsdesign hat den Blick auf diese Dimensionen zwar geschärft; ihre starke Präsenz wird jedoch durch die inhaltliche Struktur der Hypothesen zusätzlich gestützt.

Im Sinne des Forschungsziels lässt sich daraus ableiten, dass die Transformation der Translationsbranche im Zeitalter Künstlicher Intelligenz nicht primär als rein technologische Implementationsaufgabe verstanden werden kann. Vielmehr erweist sie sich als mehrschichtiger sozio-technischer Veränderungsprozess, in

dem strategische Neuausrichtungen, organisationale Verankerung, neue Rollenprofile und veränderte Wertschöpfungslogiken untrennbar mit Fragen der Sinnstiftung, Akzeptanz und psychologischen Verarbeitung verbunden sind. Die quantitative Struktur des Kategoriensystems unterstützt damit die zentrale Annahme der Studie, dass erfolgreiche KI-Transformation in der Translationsbranche nicht allein von technologischer Leistungsfähigkeit abhängt, sondern in hohem Maße von ihrer organisationalen, kulturellen und personellen Gestaltbarkeit.

4.3.2 Qualitative Auswertung

Die folgenden Abschnitte fassen die Hypothesen je Kategorie qualitativ zusammen. Die Darstellung ist bewusst kurz, sachlich und nüchtern gehalten und enthält noch keine interpretativen Ableitungen oder Handlungsempfehlungen.

4.3.2.1 Auswertung gemäß den Kategorien

Die qualitative Auswertung zeigt, dass die Hypothesen unterschiedliche, jedoch miteinander verknüpfte Aspekte der Transformation adressieren. Während die Primärkodierungen die jeweiligen thematischen Schwerpunkte der Hypothesen abbilden, machen Sekundär- und Tertiärkodierungen zusätzliche inhaltliche Verbindungen zwischen den Kategorien sichtbar und verdeutlichen die Mehrdimensionalität des Hypothesengerüsts.

Kategorie: „Geschäftsmodell-Transformation“

Die dieser Kategorie zugeordneten Hypothesen beschreiben primär Veränderungen des Geschäftsmodells von Sprachdienstleistern unter KI-Einfluss. Erfasst werden insbesondere Anpassungen des Nutzenversprechens, die Erweiterung und Differenzierung von Leistungsangeboten, Veränderungen der Wertschöpfungskette sowie Modifikationen bestehender Erlöslogiken. Zudem thematisieren die Hypothesen die Koexistenz klassischer und KI-gestützter Angebotsformen sowie den Übergang zu technologiegestützten Dienstleistungsmodellen. In den Sekundär- und Tertiärkodierungen zeigen sich vor allem Bezüge zur Re-Konfiguration von Wertschöpfung und vereinzelt zur diskursiven Legitimation strategischer Veränderungen.

Kategorie: „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“

Die Hypothesen dieser Kategorie beschreiben primär äußere Einflussfaktoren als Rahmenbedingungen der Transformation. Dazu zählen Marktveränderungen,

Wettbewerbsdruck, technologische Entwicklungen im Umfeld sowie veränderte Erwartungen von Kundinnen und Kunden oder anderen externen Akteuren. Sekundär treten Bezüge zur Geschäftsmodell-Transformation auf, wenn externe Anforderungen mit strategischen Anpassungen verknüpft werden. Darüber hinaus bestehen einzelne Verbindungen zur diskursiven Legitimation, wenn externe Entwicklungen kommunikativ aufgegriffen und in organisationsbezogene Deutungen überführt werden.

Kategorie: „Innovationsarchitektur“

Primär erfassen die Hypothesen dieser Kategorie die organisationale Ausgestaltung paralleler Strukturen im KI-Kontext. Beschrieben werden Konstellationen, in denen bestehende Prozesse und neue, explorative Formen der Leistungserstellung nebeneinander bestehen. Im Vordergrund stehen damit die Koexistenz klassischer Übersetzungslogiken und KI-gestützter Ansätze sowie deren strukturelle Verortung innerhalb der Organisation. Sekundär zeigen sich Bezüge zur Geschäftsmodell-Transformation und zur Re-Konfiguration von Wertschöpfung, insbesondere dort, wo Parallelstrukturen strategische und prozessuale Veränderungen zugleich berühren.

Kategorie: „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“

Die Hypothesen dieser Kategorie beschreiben primär Veränderungen operativer Abläufe und Produktionslogiken. Dazu zählen die Integration von KI in bestehende Workflows, die Automatisierung einzelner Arbeitsschritte, die Neuverteilung von Aufgaben zwischen Mensch und System sowie die Anpassung bisheriger Prozessstrukturen. Sekundär treten häufig Bezüge zur Institutionalisierung und Verstetigung von KI auf, etwa im Zusammenhang mit Standardisierung und Routinisierung. Tertiär bestehen Verbindungen zur Geschäftsmodell-Transformation, wenn operative Veränderungen mit einer veränderten Leistungslogik einhergehen.

Kategorie: „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“

Primär behandeln die Hypothesen die strukturelle und dauerhafte Verankerung von KI in organisationalen Abläufen. Erfasst werden dabei die Etablierung von Standards, die Integration in bestehende Systeme, die Entwicklung stabiler Routinen sowie die formale Absicherung neuer Verfahren. Sekundär zeigen sich Bezüge zur Re-Konfiguration von Wertschöpfung und zur KI-Governance, insbesondere wenn Standardisierung, Kontrolle und organisatorische Einbettung zusammen auftreten. Tertiär treten einzelne Verbindungen zu Geschäftsmodellfragen und symbolischen Aspekten der Verankerung auf.

Kategorie: „KI-Governance und Risikosteuerung“

Die dieser Kategorie zugeordneten Hypothesen beschreiben primär Regelungs-, Kontroll- und Absicherungsaspekte im Umgang mit KI. Im Mittelpunkt stehen Transparenz, Qualitätssicherung, Zuständigkeiten, Verantwortungszuweisung sowie der organisatorische Umgang mit Risiken im Spannungsfeld von Effizienz, Qualität und Compliance. Sekundär bestehen Bezüge zur Institutionalisierung und zur Re-Konfiguration von Wertschöpfung, wenn Governance-Vorgaben in bestehende Prozesse und Strukturen eingebettet werden. Tertiär treten vereinzelt Verbindungen zu Rollenfragen und Kompetenzanforderungen auf.

Kategorie: „Symbolische Verankerung“

Primär beschreiben die Hypothesen kulturelle und normative Bezugspunkte der Transformation. Dazu zählen Werte, Leitbilder, organisationskulturelle Orientierungen sowie symbolische Rahmungen des KI-Einsatzes. Im Vordergrund steht, wie Veränderungen auf der Ebene gemeinsamer Bezugsmuster und kultureller Selbstbeschreibungen gefasst werden. Sekundär bestehen Bezüge zur diskursiven Legitimation, wenn kulturelle Inhalte kommunikativ vermittelt werden, sowie zur psychologischen Bewertung des Wandels. Tertiär zeigen sich einzelne Verbindungen zu Vertrauen und Sinnzuschreibung.

Kategorie: „Rollen- und Berufsbild-Transformation“

Die Hypothesen dieser Kategorie beschreiben primär Veränderungen beruflicher Identitäten, Zuständigkeiten und Tätigkeitsprofile. Erfasst werden Verschiebungen von klassischen Übersetzerrollen hin zu erweiterten, technologiegestützten Rollenbildern sowie veränderte Anforderungen an berufliche Selbstverständnisse. Sekundär zeigen sich Bezüge zu Future Skills, insbesondere hinsichtlich neuer Kompetenzanforderungen, sowie zu Akzeptanzprozessen, wenn Rollenveränderungen mit individuellen Reaktionen verbunden werden. Tertiär treten zusätzliche Verbindungen zu institutionellen und symbolischen Aspekten auf.

Kategorie: „Future Skills“

Primär thematisieren die Hypothesen Veränderungen von Kompetenzanforderungen und Qualifikationsprofilen im KI-Kontext. Im Vordergrund stehen Fähigkeiten im Umgang mit KI-Systemen, technologisches Verständnis, kontinuierliche Weiterbildung sowie die Passung zwischen Ausbildung und Praxisanforderungen. Sekundär treten Bezüge zur Rollen- und Berufsbild-Transformation auf, wenn neue Kompetenzen mit veränderten Tätigkeitsprofilen verbunden werden.

Darüber hinaus bestehen Verbindungen zur Institutionalisierung, etwa im Zusammenhang mit Qualifizierungsmaßnahmen und struktureller Kompetenzentwicklung.

Kategorie: „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“

Die Hypothesen dieser Kategorie beschreiben primär unterschiedliche Reaktionsmuster auf den KI-bedingten Wandel. Dazu zählen Akzeptanz, Anpassung, Vorbehalte, Ablehnung und Widerstand in verschiedenen Ausprägungen. Die Hypothesen beziehen diese Reaktionen häufig auf Veränderungen von Arbeitsprozessen, Rollenbildern und organisationalen Rahmenbedingungen. Sekundär und tertiär bestehen zahlreiche Verbindungen zur psychologischen Bewertung des Wandels sowie zur diskursiven Legitimation, insbesondere dort, wo Unsicherheit, Angst oder kommunikative Einordnung thematisiert werden.

Kategorie: „Diskursive Legitimation“

Primär beschreiben die Hypothesen kommunikative Prozesse der Erklärung, Rahmung und Sinnzuschreibung im Transformationsprozess. Im Vordergrund stehen Narrative, sprachliche Vermittlung, kommunikative Einordnung und Formen der Verständlichmachung von Veränderung. Sekundär zeigen sich Bezüge zur Geschäftsmodell-Transformation, zu Akzeptanzprozessen und zur symbolischen Verankerung, wenn strategische, soziale oder kulturelle Aspekte über Kommunikation verbunden werden. Tertiär treten einzelne Verbindungen zu prozessualen und organisatorischen Kontexten auf.

Kategorie: „Psychologische Bewertung des Wandels“

Die Hypothesen dieser Kategorie beschreiben primär individuelle Wahrnehmungen und emotionale Reaktionen auf den KI-bedingten Wandel. Dazu zählen Unsicherheit, Angst, Motivation, Anpassungsbereitschaft, wahrgenommene Selbstwirksamkeit und unterschiedliche Formen subjektiver Bewertung. Sekundär bestehen enge Bezüge zu Akzeptanzprozessen sowie zur diskursiven Legitimation, insbesondere wenn individuelle Reaktionen in Zusammenhang mit Kommunikation oder organisationaler Einbettung stehen. Tertiär zeigen sich zusätzliche Verbindungen zu Rollenveränderungen und Beteiligungssituationen.

Kategorie: „Personal- und Vendor-Management“

Primär behandeln die Hypothesen personalwirtschaftliche und kooperationsbezogene Fragestellungen im Zuge der KI-Transformation. Dazu zählen Recruiting, Qualifizierung, Bindung, Steuerung und Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern oder Freelancern. Sekundär zeigen sich Bezüge zu Future Skills und zur

Institutionalisierung, insbesondere wenn Kompetenzaufbau und strukturelle Umsetzung zusammen betrachtet werden. Tertiär bestehen einzelne Verbindungen zu Akzeptanz, Unsicherheit und organisatorischer Einbindung.

4.3.2.2 Kritische Würdigung

Die vorgenommene Mehrfachkodierung ist methodisch dadurch begründet, dass zahlreiche Hypothesen mehrere theoretische Dimensionen zugleich berühren. Durch die Unterscheidung zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärkategorie wird der jeweils dominante Aussagekern einer Hypothese von ergänzenden und eher latenten Bedeutungsdimensionen getrennt erfasst. Dies erhöht die Differenziertheit der Auswertung, da neben der Hauptzuordnung auch inhaltliche Querbezüge zwischen den Kategorien sichtbar werden.

Zugleich ist festzuhalten, dass mit der Mehrfachkodierung die Trennschärfe bloßer Häufigkeitsvergleiche relativiert wird, da hohe Sekundär- und Tertiäranteile auf Überschneidungen zwischen einzelnen Kategorien verweisen. Die Primärkodierung bleibt daher die zentrale Bezugsgröße der Hauptauswertung, während die ergänzenden Kodierungen vor allem der Abbildung der Mehrdimensionalität des Hypothesengerüsts dienen.

Im Hinblick auf das Forschungsziel zeigt das deduktive Kategoriensystem, dass die durch KI ausgelösten Veränderungen in der Translationsbranche nicht auf eine einzelne Betrachtungsebene reduziert werden können. Vielmehr werden mit den 13 Kategorien technologische, strategische, organisationale, kulturelle und psychologische Aspekte des Transformationsgeschehens systematisch zusammengeführt.

Dies entspricht der Anlage der Studie, die die Einflüsse von KI im Kontext des Change-Managements untersucht und dabei drei Forschungsaspekte adressiert, nämlich die Transformation von Geschäftsmodellen, Berufsbild und Akzeptanz sowie Change-Management. Die Kategorien übernehmen damit die Funktion, die materialnah entwickelten Hypothesen nachträglich in einen theoriegeleiteten Bezugsrahmen zu überführen und ihre Anschlussfähigkeit an die Forschungsfragen zur Leitfragen-gestützten Auswertung sicherzustellen.

4.3.3 Leitfragen-gestützte Auswertung

Die Leitfragen-gestützte Auswertung geht über die qualitative Auswertung der Hypothesen je Kategorie noch einen Schritt hinaus. Die Hypothesen werden,

ausgehend von den Leitfragen (siehe Tabelle 12, Kap. 4.2.4) und bezogen auf die Zielgruppen „Sprachdienstleistende“, „Intermediationsakteure“ bzw. „Arbeitsmarktakteure“, entlang der 13 Kategorien ausgewertet. Grundlage ist das in Anhang 2 dargestellte Hypothesen-Kategoriensystem.

Auch hier ist die Darstellung bewusst kurz und sachlich gehalten, ohne interpretative Ableitungen. Die Leitfragen-gestützte Auswertung bietet somit die Grundlage für die Handlungsempfehlungen, die in Kapitel 5 folgen.

4.3.3.1 Fokus: Sprachdienstleistende

Die folgenden Abschnitte fassen die Hypothesen je Kategorie bezogen auf die Zielgruppe „Sprachdienstleistende“ qualitativ zusammen. Dabei zeigt die primäre Vergabe, dass die Kategorie den inhaltlichen Schwerpunkt der jeweiligen Hypothese bildet, während die sekundäre Vergabe eine ergänzende, aber deutlich erkennbare Bedeutungsdimension markiert und die tertiäre Vergabe eher eine indirekt mitlaufende Relevanz anzeigt.

1. Kategorie: „Geschäftsmodell-Transformation“

Leitfragen

1. Wie verändern sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungslogik und Erlösmodelle durch KI konkret?
2. Wie wird KI strategisch integriert?
3. Welche Ambidextrie-Spannungen entstehen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (12 x): H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H23, H30, H33, H34; sekundär (2 x): H20, H26; tertiär (2 x): H15, H53.

Für Sprachdienstleistende verschiebt KI das Nutzenversprechen von klassischer Übersetzung hin zu hybriden, qualitätsgesicherten und teils beratungsnahen Services. Wertschöpfung und Erlösmodelle werden entsprechend neu organisiert. Strategisch wirksam wird KI vor allem dann, wenn sie in Vision, Rollen, Strukturen und Servicearchitektur eingebettet wird. Die zentrale Spannung liegt im Parallelbetrieb von stabilem Kerngeschäft und KI-gestützten Geschäftsmodellen.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation“ primär vergeben wurde, steht die grundlegende Veränderung des Geschäftsmodells durch KI im Zentrum. Für Sprachdienstleistende bedeutet dies, dass KI nicht nur punktuelle Prozessverbesserungen bewirkt, sondern das bisherige Geschäftsmodell substanziell neu ausrichtet. Das traditionelle Leistungsversprechen, das vor allem auf menschlicher Übersetzungsleistung basiert, verschiebt sich hin zu einem hybriden, KI-gestützten Leistungsmodell. Sprachdienstleistende verkaufen damit nicht mehr ausschließlich klassische Übersetzungen, sondern zunehmend qualitätsgesicherte KI-Workflows, Post-Editing-Leistungen, Sprachdatenpflege, contentnahe Services sowie beratungsorientierte Lösungen im Umgang mit KI – insbesondere auch unter Aspekten des Risikomanagements.

Auch die Wertschöpfungslogik verändert sich deutlich. Wert entsteht nicht mehr allein durch die eigentliche Übersetzungsarbeit, sondern verstärkt durch die Steuerung und Qualitätssicherung KI-gestützter Prozesse. Menschliche Expertise bleibt relevant, übernimmt aber stärker Funktionen wie Kontrolle, Validierung, Kontextprüfung, kulturelle Anpassung und strategische Steuerung. Damit wandelt sich die Rolle der Beschäftigten von der reinen Sprachproduktion hin zu einer überwachenden, kuratierenden und qualitätssichernden Tätigkeit innerhalb technologiegestützter Abläufe.

Ebenso verschieben sich die Erlösmodelle. Klassische wort- oder projektbezogene Preismodelle geraten unter Druck, während flexiblere Abrechnungsformen an Bedeutung gewinnen. Dazu zählen insbesondere Abo-Modelle, nutzungsabhängige Modelle, erfolgsabhängige Vergütungen sowie stundenbasierte Abrechnungen für Post-Editing, KI-Training, Validierung und andere spezialisierte Dienstleistungen. Sprachdienstleistende werden damit konfrontiert, dass KI nicht nur die Leistungserstellung verändert, sondern auch die Logik der Monetarisierung.

Hinsichtlich der strategischen Integration von KI wird deutlich, dass diese dann besonders wirksam ist, wenn KI nicht bloß als technisches Werkzeug, sondern als umfassendes Transformationsprojekt verstanden wird. In diesem Fall wird KI in Vision, Mission, Rollenprofile, organisatorische Strukturen und neue Serviceangebote eingebettet. Die strategische Integration umfasst damit nicht nur die Einführung einzelner Anwendungen, sondern eine grundsätzliche Neuausrichtung des Unternehmens in Richtung daten- und KI-getriebener Serviceinnovation.

Die zentrale Ambidextrie-Spannung besteht darin, dass Sprachdienstleister zwei Geschäftsmodelllogiken parallel aufrechterhalten müssen. Einerseits bleibt das klassische, menschlich geprägte Kerngeschäft bestehen, andererseits müssen neue, KI-basierte und experimentelle Leistungsmodelle entwickelt und erprobt werden. Die Herausforderung liegt folglich in der gleichzeitigen Sicherung von Effizienz und Stabilität im bestehenden human-orientierten Übersetzungsgeschäft sowie in der Exploration neuer Wertschöpfungs- und Erlöslogiken.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Wird die Kategorie sekundär vergeben, steht die Geschäftsmodell-Transformation nicht im unmittelbaren Mittelpunkt der Hypothese, ist jedoch als wichtige Anschlussdimension klar erkennbar. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass sich Veränderungen des Geschäftsmodells vor allem aus angrenzenden Aspekten wie strategischer Rahmung, Positionierung oder Innovationsarchitektur ergeben.

So zeigt sich beispielsweise, dass eine explizite KI-bezogene Vision oder ein „KI-first"-Selbstverständnis nicht nur symbolische Bedeutung besitzt, sondern zugleich die Richtung für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells vorgibt. Die Geschäftsmodell-Transformation erscheint hier als Folge einer strategischen Orientierung, durch die neue Dienstleistungen, Rollen und Marktpositionierungen erst plausibel und intern anschlussfähig werden.

Auch ein angepasstes Nutzenversprechen, das maschinelle Effizienz mit menschlicher Qualitätsverantwortung verbindet, verweist sekundär auf eine Geschäftsmodell-Transformation. Das hybride Leistungsmodell dient dabei als Brücke zwischen Innovationsorientierung und marktseitiger Angebotsgestaltung. Die sekundäre Vergabe macht somit deutlich, dass Geschäftsmodell-Transformation bei Sprachdienstleistern häufig durch Vision, strategische Kommunikation und Innovationsarchitektur vorbereitet und gestützt wird.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe tritt die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation" nur indirekt hervor. Sie bildet dann keine zentrale Aussage, ist aber als Hintergrunddimension dennoch relevant. Sprachdienstleister zeigt dies, dass die Transformation des Geschäftsmodells auch durch externe Diskurse, branchenspezifische Narrative und segmentabhängige Widerstände beeinflusst wird.

Eine konstruktive, realistische und lösungsorientierte öffentliche Debatte über KI kann die Legitimation neuer Geschäftsmodelle fördern. Wenn KI in der Branche

nicht ausschließlich als Bedrohung, sondern auch als Entwicklungschance wahrgenommen wird, verbessert dies die Akzeptanz für neue Leistungsangebote und strategische Neuausrichtungen. Die Geschäftsmodell-Transformation wird dadurch indirekt erleichtert.

Zugleich zeigt die tertiäre Vergabe, dass die Transformationsdynamik nicht in allen Marktsegmenten gleich verläuft. In hochspezialisierten oder besonders sensiblen Bereichen fällt der Widerstand gegenüber KI häufig stärker aus als in standardisierten Domänen. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass sich neue Geschäftsmodelle je nach Marktsegment unterschiedlich schnell und unterschiedlich tief entwickeln. Besonders in qualitätskritischen oder regulierten Nischen bleibt der menschliche Anteil an der Leistungserstellung stärker erhalten, wodurch sich auch Monetarisierungs- und Wertschöpfungslogiken langsamer verändern.

2. Kategorie: „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“

Leitfragen

1. Welche externen Treiber werden als Auslöser der KI-Transformation genannt?
2. Wie werden diese externen Treiber intern zur Sinnstiftung für die Transformation genutzt?
3. Woran zeigt sich, dass die Sinnvermittlung gelingt oder scheitert?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H15, H72, H94; sekundär (1 x): H25; tertiär (0 x).

Auslöser der KI-Transformation sind vor allem externe Umweltanforderungen wie Markt-, Wettbewerbs- und Kundendruck. Intern gelingt Sinnstiftung dann, wenn diese Treiber faktenbasiert, transparent und mit positiven Zukunftsbildern kommuniziert werden. Sie scheitert eher, wenn nur Bedrohung und Zwang betont werden und Rollenunsicherheit unbearbeitet bleibt.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“ primär vergeben wurde, stehen äußere Auslöser und deren legitimatorische Wirkung auf die KI-Transformation im Mittelpunkt. Die Einführung von KI wird vor allem über Marktveränderungen, Wettbewerbsdruck und veränderte Kundenerwartungen

begründet. Die Transformation wird also nicht primär aus einer internen Innovationslogik heraus erklärt, sondern als Reaktion auf äußere Anforderungen, die als unumgänglich wahrgenommen werden. Externe Treiber fungieren damit als wesentliche Auslöser der Veränderung.

Die erste Leitfrage lässt sich daher so beantworten, dass insbesondere Markt, Wettbewerb und Kunden als zentrale externe Treiber genannt werden. KI erscheint für Sprachdienstleister als notwendige Antwort auf steigende Effizienzanforderungen, veränderte Qualitäts- und Geschwindigkeitsansprüche sowie auf die Notwendigkeit, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Der Veränderungsdruck wird damit stark externalisiert: Nicht das Unternehmen selbst erzeugt die Dringlichkeit, sondern die Umweltbedingungen dienen als Referenzrahmen für die Notwendigkeit des Wandels.

Im Hinblick auf die zweite Leitfrage wird deutlich, dass diese externen Treiber intern vor allem zur Sinnstiftung genutzt werden, indem sie in nachvollziehbare Dringlichkeitsargumente übersetzt werden. Besonders relevant ist dabei eine fakten- und zahlenbasierte Kommunikation. Kostenentwicklungen, Effizienzvergleiche, Markttrends, Wettbewerbsbeobachtungen und Kundenanforderungen dienen dazu, die Einführung von KI als rational begründeten und unvermeidbaren Schritt darzustellen. Externe Umweltanforderungen werden somit nicht nur benannt, sondern aktiv als Legitimation genutzt, um intern Veränderungsbereitschaft zu erzeugen.

Zugleich erfolgt die Sinnstiftung nicht allein über Druck, sondern auch über positive Zukunftsbilder. Für Sprachdienstleister zeigt sich, dass die Akzeptanz der Transformation eher steigt, wenn externe Anforderungen mit Nutzenargumenten, Erfolgsbeispielen und Entwicklungschancen verbunden werden. Die Einführung von KI wird dann nicht nur als Abwehrmaßnahme gegen Marktveränderungen kommuniziert, sondern als Möglichkeit, zukunftsfähig zu bleiben, neue Potenziale zu erschließen und die eigene Position im Markt aktiv weiterzuentwickeln.

Die dritte Leitfrage beschäftigt sich dem Aspekt, woran festmacht werden kann, ob diese Sinnvermittlung gelingt oder scheitert. Eine erfolgreiche Sinnvermittlung wird dort sichtbar, wo Mitarbeitende die Notwendigkeit der KI-Einführung kognitiv nachvollziehen und als sachlich begründet anerkennen. Sie gelingt besonders dann, wenn externe Anforderungen konkret, transparent und wiederholt kommuniziert werden und wenn die Veränderung nicht abstrakt bleibt, sondern anhand von Marktfakten, Kundenbezügen und plausiblen Zukunftsaussichten erklärt wird.

Ein Scheitern dieser Sinnvermittlung zeigt sich hingegen dort, wo Dringlichkeit nur allgemein behauptet, aber nicht nachvollziehbar begründet wird, oder wo Kommunikation vor allem mit Angst, Zwang und Bedrohung arbeitet. Darüber hinaus wird deutlich, dass eine misslungene Sinnvermittlung nicht primär an fehlenden technischen Kompetenzen hängt, sondern stärker an der Infragestellung professioneller Selbstbilder. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass externe Anforderungen allein nicht ausreichen, wenn sie innerhalb der Organisation auf Rollenunsicherheit, Identitätsbedrohung oder die Sorge vor Qualitätsverlust treffen. Die Legitimation über Umweltanforderungen muss daher mit einer kommunikativen Bearbeitung von Bedeutungen, Rollenbildern und Zukunftsperspektiven verbunden werden, damit sie tatsächlich akzeptanzfördernd wirkt.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Sekundär wird diese Kategorie lediglich bei H25 vergeben und bleibt hier als ergänzende Deutungsdimension zur symbolischen Kommunikation relevant. Sprachdienstleistern zeigt dies, dass externe Umweltanforderungen die Transformation nicht immer direkt auslösen, aber häufig dazu beitragen, Veränderung symbolisch und kommunikativ zu unterfüttern.

In diesem Zusammenhang wird sichtbar, dass die Legitimation durch externe Umweltanforderungen eng mit der symbolischen Kommunikation von KI zusammenhängt. Wenn Unternehmen KI über Leitbilder, Werte, Narrative, Rollen oder sichtbare Strukturen kommunizieren, wird dadurch nicht nur Modernität signalisiert, sondern auch die Ernsthaftigkeit der Transformation nach innen und außen gestärkt. Externe Anforderungen bleiben dabei eine wichtige Hintergrundfolie, weil sie die kommunikative Rahmung des Wandels plausibilisieren. Das Unternehmen zeigt damit, dass seine KI-Orientierung nicht bloß freiwillige Imagearbeit ist, sondern eine Antwort auf reale Umweltveränderungen darstellt.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für die Kategorie „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“ liegt keine tertiäre Vergabe vor.

3. Kategorie: „Innovationsarchitektur“

Leitfragen

1. Wie werden Exploration und Exploitation organisiert?
2. Welche Steuerungslogik wird genutzt – strukturell oder kontextuell?
3. Welche Ambidextrie-Konflikte treten auf?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Innovationsarchitektur“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H26, H28, H37; sekundär (3 x): H5, H29, H30; tertiär (0 x).

Exploration und Exploitation werden bei Sprachdienstleistern überwiegend hybrid organisiert, also als Mischung aus kontextueller und teilweise struktureller Ambidextrie. Die Steuerungslogik variiert mit Größe und Reifegrad des Unternehmens. Zentrale Spannungen entstehen zwischen Effizienz- und Stabilitätslogik des Kerngeschäfts einerseits und Lern-, Experimentier- und Innovationslogik andererseits.

Primäre Vergabe der Kategorie

Hier steht die organisatorische Gestaltung des Innovationsgeschehens im Mittelpunkt. Sprachdienstleistern zeigt sich dabei, dass Exploration und Exploitation in der Regel nicht als Gegensätze verstanden werden, sondern als parallel zu organisierende Anforderungen. Das klassische Übersetzungs- und Lokalisierungsgeschäft muss zuverlässig weiterlaufen, während gleichzeitig neue KI-bezogene Leistungsmodelle, Prozesse und Rollen entwickelt werden.

In Bezug auf die erste Leitfrage wird deutlich, dass Exploration und Exploitation nicht einheitlich organisiert werden. Einerseits existieren kontextuelle Formen der Ambidextrie, in denen Mitarbeitende je nach Projekt, Kundenanforderung oder Prozessphase zwischen stabilem Bestandsgeschäft und experimenteller KI-Nutzung wechseln. Andererseits zeigen sich auch strukturelle Elemente, etwa in Form von Innovationsverantwortlichen, KI-Teams, Labs oder spezialisierten Rollen, die explorative Aufgaben bündeln.

Die zweite Leitfrage lässt sich dahingehend beantworten, dass Sprachdienstleister keine rein einheitliche Steuerungslogik nutzen. Vielmehr dominieren Mischformen: Kleinere und mittlere Unternehmen arbeiten häufiger kontextuell und integrieren Innovation in bestehende Strukturen, während größere Unternehmen häufiger teilweise strukturelle Trennungen schaffen. Die Steuerung erfolgt damit

sowohl über flexible Verantwortungsübernahme im Alltag als auch über explizit definierte Zuständigkeiten, Teams und Innovationsräume.

Die dritte Leitfrage verweist auf typische Ambidextrie-Konflikte. Diese entstehen insbesondere dort, wo das bestehende Geschäft auf Effizienz, Standardisierung und Verlässlichkeit ausgerichtet ist, während KI-Innovation in Unternehmen Offenheit, Iteration und Experimentierbereitschaft erfordert. Konflikte zeigen sich daher in Zielspannungen zwischen kurzfristiger Produktivität und langfristiger Erneuerung, zwischen Stabilitätsorientierung und Lernlogik sowie zwischen dem Schutz etablierter Qualitätsansprüche und dem Ausprobieren neuer technologischer Möglichkeiten.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Wird die Kategorie sekundär vergeben (H5, H29 und H30), steht sie nicht im Zentrum der Hypothese, bleibt aber als ergänzende Deutungsdimension relevant. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass Innovationsarchitektur häufig als organisationaler Unterbau anderer Transformationsphänomene erscheint, etwa der Geschäftsmodell-Transformation oder der Institutionalisierung von KI.

Sekundär wird sichtbar, dass Innovationsarchitektur vor allem dort Bedeutung gewinnt, wo Unternehmen die Gleichzeitigkeit alter und neuer Logiken aktiv moderieren müssen. Die organisatorische Gestaltung fungiert dann als Ermöglichungsbedingung dafür, dass strategische KI-Ziele, neue Rollen, Experimentierräume und operative Abläufe nicht unverbunden nebeneinanderstehen. Innovationsarchitektur ist in diesem Sinne weniger Selbstzweck als strukturierende Bedingung erfolgreicher Transformation.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für die Kategorie „Innovationsarchitektur“ liegt keine tertiäre Vergabe vor.

4. Kategorie: „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“

<u>Leitfragen</u>

1. Welche Prozesse werden durch KI transformiert?
2. Wie verändert sich die Rolle des Menschen?
4. Wie werden Human-in-the-loop und Automatisierung integriert?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (6 x): H9, H10, H32, H46, H79, H87; sekundär (5 x): H1, H3, H18, H38, H77; tertiär (2 x): H42, H65.

KI transformiert nicht nur einzelne Arbeitsschritte, sondern die gesamte Wertschöpfungskette der Sprachdienstleister. Die Rolle des Menschen verschiebt sich dabei in Richtung Prüfung, Kontextualisierung, Qualitätssicherung und Verantwortung. Human-in-the-Loop bildet die zentrale Integrationsform und dient als vertrauensbildende Maßnahme von der Automatisierung zur professionellen Kontrolle.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die Neugestaltung operativer und prozessualer Wertschöpfung durch KI steht hier im Mittelpunkt. Für Sprachdienstleister wird deutlich, dass KI vor allem den Übersetzungsprozess selbst sowie vor- und nachgelagerte Tätigkeiten transformiert. Betroffen sind insbesondere Terminologie-Arbeit, maschinelle Übersetzung, Post-Editing, Qualitätssicherung, Projektsteuerung, Datenaufbereitung und in Teilen auch contentnahe Dienstleistungen (z. B. Aufbau von KI-Trainingsdaten und Wissensgraphen, SEO-/Transkreationsnahe Leistungen, Tonalitäts- und Stil-Anpassung, Risiko- und Qualitätsbewertung von Content, Untertitelung oder Synchronisation audiovisueller Medien).

Die erste Leitfrage lässt sich dahingehend beantworten, dass KI nicht nur einen einzelnen Prozessschritt optimiert, sondern die gesamte Wertschöpfungskette verschiebt. Prozesse werden beschleunigt, stärker datenbasiert und modularer organisiert. Dabei verlagert sich der Schwerpunkt von manueller Erstellung hin zu Steuerung, Prüfung, Auswahl, Korrektur und Qualitätssicherung KI-generierter Ergebnisse.

Im Hinblick auf die zweite Leitfrage verändert sich die Rolle des Menschen deutlich. Sprachdienstleistende bleiben nicht einfach Produzenten von Texten, sondern übernehmen zunehmend Aufgaben als Prüfende, Kontextgebende, Qualitätsinstanz, Entscheidende und Kuratoren. Menschliche Arbeit verschwindet also nicht, sondern wird funktional neu positioniert. Besonders relevant bleiben jene Tätigkeiten, die Urteilsfähigkeit, Domänenwissen, kulturelle Sensibilität, Kundenverständnis und Verantwortung erfordern.

Die dritte Leitfrage zeigt, dass Human-in-the-loop als zentrale Integrationsform gilt. Automatisierung wird nicht als vollständige Verdrängung menschlicher Arbeit verstanden, sondern als arbeitsteilige Kombination aus maschineller Vorleistung

und menschlicher Überwachung, Validierung und Intervention. Human-in-the-loop fungiert damit als Vertrauens-, Qualitäts- und Governance-Architektur innerhalb KI-gestützter Prozesse.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Zwar steht die Kategorie „Re-Konfiguration von Wertschöpfung" bei sekundärer Vergabe der Hypothesen nicht im Fokus, ist aber als Anschlussdimension deutlich erkennbar. Für Sprachdienstleister heißt dies, dass Wertschöpfungsreorganisation häufig mit Geschäftsmodellfragen, Innovationslogiken oder Akzeptanzprozessen verbunden ist. Die operative Neugestaltung der Leistungserstellung erscheint dann als notwendige Übersetzung strategischer oder kultureller Veränderungen in konkrete Arbeitsabläufe.

Sekundär wird sichtbar, dass neue Geschäftsmodelle ohne eine Anpassung der Wertschöpfung kaum tragfähig sind. Ebenso hängen Akzeptanz und Legitimation neuer KI-Lösungen stark davon ab, ob die veränderten Prozesse für Mitarbeitende nachvollziehbar, handhabbar und qualitätsgesichert erscheinen.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe tritt die Kategorie eher indirekt auf. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass die Re-Konfiguration von Wertschöpfung in manchen Hypothesen nicht ausdrücklich thematisiert wird, aber als Hintergrundfolge anderer Entwicklungen mitläuft, etwa bei kulturellen Spannungen, Akzeptanzproblemen oder institutionellen Verstetigungsfragen.

5. Kategorie: „Institutionalisierung und Verstetigung von KI"

Leitfragen

1. Wie wird KI dauerhaft in Strukturen, Prozesse und Routinen integriert?
2. Welche Mechanismen sichern Lernschleifen und eine nachhaltige Nutzung?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Institutionalisierung und Verstetigung von KI" folgenden Hypothesen zugewiesen (10 x): H21, H22, H29, H69, H70, H71, H77, H78, H84, H90; sekundär (14 x): H7, H17, H28, H35, H36, H37, H53, H65, H79, H83, H90, H91, H102, H108; tertiär (6 x): H3, H19, H25, H60, H61, H88.

KI wird dauerhaft wirksam, wenn sie in Routinen, Rollen, Standards, Lernformate und Feedbackschleifen überführt wird statt als Einzelprojekt zu verbleiben. Nachhaltige Nutzung entsteht durch die Verbindung von Qualifizierung, praktischer Anwendung, Monitoring und wiederkehrender organisatorischer Verankerung.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie primär vergeben wurde, steht die dauerhafte Einbettung von KI in die Organisation im Zentrum. Das heißt, KI wird insbesondere dann wirksam, wenn sie nicht als isoliertes Innovationsprojekt behandelt wird, sondern in Routinen, Verantwortlichkeiten, Lernprozesse und organisatorische Standards überführt wird.

Die erste Leitfrage lässt sich so beantworten, dass KI vor allem über neue Rollen, Zuständigkeiten, Regelprozesse, standardisierte Arbeitsabläufe, Schulungen, Pilotierungen und wiederkehrende Feedbackmechanismen dauerhaft integriert wird. Institutionalisierung zeigt sich also daran, dass KI nicht nur punktuell ausprobiert, sondern systematisch in den Alltag eingebunden wird.

Die zweite Leitfrage verweist auf Lernschleifen und nachhaltige Nutzung. Diese werden insbesondere durch Pilotprojekte, wiederholte Erprobung, Monitoring, Austauschformate, kontinuierliche Qualifizierung und sichtbare Rückmeldungen über Fortschritte gesichert. Nachhaltige Nutzung entsteht dabei weniger durch die einmalige Tool-Einführung als durch iterative Stabilisierung und organisationale Wiederholung.

Primär wird zudem deutlich, dass Verstetigung stark von der Verbindung aus Lernen und Struktur abhängt. Reine Schulung ohne Verankerung bleibt ebenso unzureichend wie bloße Kontrolle ohne Befähigung. Erfolgreich ist die dauerhafte Integration von KI vor allem dann, wenn Qualifizierung, praktische Anwendung, Reflexion und organisatorische Anschlussfähigkeit zusammenwirken.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Für Sprachdienstleister bedeutet die sekundäre Vergabe, dass Institutionalisierung häufig im Hintergrund von Geschäftsmodellwandel, Rollenveränderung, Widerstandsabbau oder Personalentwicklung mitläuft. Die Verstetigung von KI ist dann nicht das primäre Thema, aber sie bildet die Voraussetzung dafür, dass Veränderungen dauerhaft wirksam bleiben.

Sekundär zeigt sich insbesondere, dass neue Rollen, neue Erlöslogiken oder neue Akzeptanzformen erst dann tragfähig werden, wenn sie in wiederkehrende Routinen, Verantwortlichkeiten und Lernformate eingebettet sind. Verstetigung

ist damit die Brücke zwischen einmaliger Veränderung und organisationaler Normalität.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe ist die Kategorie eher indirekt relevant. Sie markiert dann, dass bestimmte kulturelle, psychologische oder strategische Aspekte zwar im Vordergrund stehen, aber eine nachhaltige Verankerung von KI im Hintergrund stets mitgedacht werden muss. Dies verweist darauf, dass jede erfolgreiche KI-Transformation an ihrer Verstetigung im Alltag gemessen wird.

6. Kategorie: „KI-Governance und Risikosteuerung“

Leitfragen

1. Welche Risiken entstehen durch die neue KI-Wertschöpfungslogik?
2. Wie werden Risiken gesteuert?
3. Welche Governance-Mechanismen gelten als erfolgreich?
4. Wie wird Verantwortung neu definiert?
5. Wie werden Verantwortlichkeiten im Human-in-the-Loop definiert?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „KI-Governance und Risikosteuerung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (5 x): H17, H19, H36, H54, H83; sekundär (4 x): H9, H70, H71, H87; tertiär (5 x): H26, H84, H85, H86, H109.

Die neue KI-Wertschöpfungslogik erzeugt vor allem Qualitäts-, Transparenz-, Verantwortungs-, Datenschutz- und Fairnessrisiken. Gesteuert werden diese Risiken durch klare Regeln, definierte Freigabe- und Prüfprozesse, Human-in-the-Loop sowie transparente Verantwortlichkeitszuweisungen. Verantwortung bleibt menschlich und muss entlang des Prozessverlaufs neu präzisiert werden.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie primär vergeben wurde, stehen Risiken und ihre Steuerung im Zentrum. In der Translationsbranche betreffen diese Risiken insbesondere die Aspekte Qualität, Fehleranfälligkeit, Intransparenz, Verzerrungen, Haftungsfragen, Datenschutz, Vertraulichkeit und faire Arbeitsbedingungen. Gerade in sensiblen, juristischen, medizinischen oder vertraulichen Kontexten wird deutlich, dass KI-Einsatz nicht nur Effizienzvorteile, sondern auch erhebliche Steuerungsanforderungen erzeugt.

Die erste Leitfrage lässt sich daher so beantworten, dass mit der neuen KI-Wertschöpfungslogik vor allem Kontroll-, Transparenz- und Verantwortungsrisiken verbunden sind. Hinzu kommen Risiken einer unangemessenen Entlohnung, einer Entwertung menschlicher Expertise oder einer fehlerhaften Qualitätszuschreibung, wenn unklar bleibt, wer für KI-generierte Ergebnisse letztlich einsteht.

Die zweite und dritte Leitfrage zeigen, dass Risiken vor allem über klare Regeln, transparente Prozesse, Datenschutzvorgaben, definierte Freigabeprozesse, Human-in-the-Loop, Qualitätssicherung und Verantwortlichkeitszuweisung gesteuert werden. Erfolgreiche Governance-Mechanismen bestehen demnach nicht nur aus formalen Richtlinien, sondern aus ihrer konkreten Übersetzung in Arbeitsabläufe und Entscheidungspunkte.

Die vierte und fünfte Leitfrage verweisen auf die Neudefinition von Verantwortung. In KI-gestützten Prozessen muss Verantwortung zwischen Tool, Nutzendem, Unternehmen und Kundenbeziehung neu geklärt werden. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass Verantwortung nicht an die Technologie delegiert werden kann. Vielmehr bleibt menschliche Verantwortung zentral, muss aber genauer entlang des Prozessverlaufs definiert werden, etwa in Bezug auf Freigabe, Korrektur, Prüfung und Haftung.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Wird die Kategorie sekundär vergeben, erscheint sie als ergänzende Perspektive anderer Transformationsphänomene. Sprachdienstleistern zeigt sich dann, dass Fragen von Governance und Risikosteuerung eng mit Akzeptanz, Wertschöpfungsreorganisation und Institutionalisierung verbunden sind. Human-in-the-Loop wird in dieser Perspektive zugleich als Prozesslogik und als Vertrauensarchitektur sichtbar.

Sekundär wird deutlich, dass Governance nicht nur eine Schutzfunktion besitzt, sondern auch legitimatorisch wirkt. Klare Regeln, nachvollziehbare Verantwortlichkeiten und transparente Qualitätskontrolle können Akzeptanz fördern und Unsicherheit reduzieren.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe ist die Kategorie eher eine Hintergrunddimension. Governance und Risiko stehen in manchen Hypothesen nicht offen im Vordergrund, schwingen aber implizit mit, etwa wenn neue Rollen, Innovationsprozesse oder Verstetigungsmechanismen beschrieben werden.

7. Kategorie: „Symbolische Verankerung“

Leitfrage

1. Welche Narrative, Symbole bzw. Artefakte verankern die Bedeutung von KI im Unternehmen erfolgreich?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Symbolische Verankerung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (7 x): H18, H20, H25, H31, H80, H88, H99; sekundär (6 x): H6, H21, H23, H34, H96, H101; tertiär (2 x): H36, H67.

Erfolgreich verankert wird KI über sichtbare Narrative, Symbole und Artefakte wie Leitbilder, Rollenbezeichnungen, Lernangebote, Labs, Pilotprojekte oder priorisierte Kommunikation. Wirksam sind diese Elemente dann, wenn sie im Alltag erlebbar werden und KI mit Zukunftsfähigkeit, Professionalität, Lernorientierung und verantwortlicher Gestaltung verbinden.

Primäre Vergabe der Kategorie

Hier steht die symbolische Sichtbarmachung von KI im Zentrum. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass Narrative, Leitbilder, neue Rollenbezeichnungen, sichtbare Innovationsteams, Lernangebote, Labs, Pilotprojekte oder interne Kommunikationsformate dazu beitragen, der KI-Transformation Bedeutung und Ernsthaftigkeit zu verleihen.

Die Leitfrage lässt sich so beantworten, dass besonders solche Symbole wirksam sind, die KI mit Zukunftsfähigkeit, Innovationskraft, Lernorientierung, Professionalität und verantwortlicher Gestaltung verbinden. Erfolgreich sind Symbole dann, wenn sie nicht abstrakt bleiben, sondern im organisationalen Alltag sichtbar werden, etwa durch neue Stellen, konkrete Lernformate, veränderte Sprache oder erkennbare Prioritätensetzung durch das Management.

Primär wird zudem deutlich, dass symbolische Verankerung nach innen und außen wirkt. Nach innen signalisiert sie Ernsthaftigkeit, Orientierung und Beteiligungsmöglichkeit. Nach außen signalisiert sie Modernität, Zukunftsorientierung und Wettbewerbsfähigkeit. Die symbolische Ebene ist damit ein wichtiger Sinnträger der Transformation.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Wird die Kategorie sekundär vergeben, ist sie eng mit strategischer Neuausrichtung, Future Skills oder Akzeptanzprozessen verbunden. Es zeigt sich dann,

dass symbolische Elemente häufig begleitend wirken, indem sie andere Maßnahmen interpretierbar und glaubwürdig machen. Die Förderung von Weiterbildung, die Benennung neuer Rollen oder die Einbettung von KI in Leitbilder erhalten dadurch eine zusätzliche symbolische Funktion.

Sekundär wird sichtbar, dass symbolische Verankerung die Anschlussfähigkeit anderer Veränderungsmaßnahmen erhöht. Sie macht Wandel lesbar, deutbar und sozial nachvollziehbar.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe bleibt die Kategorie eher im Hintergrund. Sie zeigt dann an, dass bestimmte Organisationsmaßnahmen oder kulturelle Veränderungen nicht nur funktional, sondern immer auch symbolisch wirksam sind. Für Sprachdienstleister heißt das, dass selbst scheinbar operative Maßnahmen wie Schulungen, Teams oder Routinen zugleich symbolische Botschaften über die Bedeutung von KI transportieren.

8. Kategorie: „Rollen- und Berufsbild-Transformation“

Leitfragen

1. Wie verändern sich Rollenprofile durch KI?
2. Welche neuen Aufgaben entstehen?
3. Wie wird mit der Disruption traditioneller Rollenbilder umgegangen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Rollen- und Berufsbild-Transformation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (5 x): H11, H12, H14, H27, H82; sekundär (5 x): H8, H22, H109, H110, H119; tertiär (4 x): H7, H20, H54, H76.

KI verändert Rollenprofile deutlich in Richtung überwachender, steuernder, beratender und qualitätssichernder Funktionen; zugleich entstehen neue Aufgaben etwa in Post-Editing, Qualitätskontrolle, Prompting, Sprachdatenpflege und technologienahen Schnittstellenrollen. Der Umgang mit der Disruption traditioneller Rollenbilder gelingt vor allem dann, wenn neue Rollen klar benannt, legitimiert und in nachvollziehbare Entwicklungspfade übersetzt werden.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie primär vergeben wurde, steht die Veränderung von Rollenbildern selbst im Zentrum. Das klassische Berufsbild des Sprachmittlers ver-

schiebt sich in Richtung überwachender, steuernder, beratender und qualitätssichernder Rollen. Neue Aufgaben entstehen insbesondere in Post-Editing, KI-Qualitätskontrolle, Prompting, Workflow-Steuerung, Sprachdatenpflege, Beratung und in technologienahen Schnittstellenfunktionen.

Die erste und zweite Leitfrage lassen sich daher so beantworten, dass Rollenprofile differenzierter und hybrider werden. Nicht nur Übersetzende, sondern auch KI-bezogene Rollen wie KI-Sprachspezialisten, Lösungsarchitekten, Datenverantwortliche oder qualitätssichernde Schnittstellenprofile gewinnen an Bedeutung. Damit erweitert sich das berufliche Spektrum über die traditionelle Sprachproduktion hinaus.

Die dritte Leitfrage zeigt, dass die Disruption traditioneller Rollenbilder vor allem dann bearbeitbar wird, wenn neue Rollen klar benannt, kommunikativ legitimiert und in konkrete Entwicklungspfade übersetzt werden. Problematisch wird der Wandel dort, wo alte Rollenbilder entwertet erscheinen, ohne dass neue Aufgaben und Verantwortlichkeiten plausibel sichtbar werden.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die Rollen- und Berufsbild-Transformation erscheint als Anschlussdimension anderer Themen, wie etwa der Geschäftsmodelltransformation, den Future Skills oder der psychologischen Akzeptanz. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass Rollenwandel häufig nicht isoliert auftritt, sondern eng mit Qualifizierungsfragen, Sinnstiftung und organisationaler Positionierung verknüpft ist.

Sekundär wird deutlich, dass neue Rollen nicht nur funktional entstehen, sondern sozial eingeordnet werden müssen. Sie brauchen Sichtbarkeit, Anerkennung und Zukunftsfähigkeit, um akzeptiert zu werden.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe läuft die Kategorie als Hintergrunddimension mit. Das bedeutet, dass auch dort, wo primär über Akzeptanz, symbolische Verankerung oder Widerstände gesprochen wird, häufig ein impliziter Rollenwandel mitschwingt. Für Sprachdienstleister ist dies besonders relevant, da Widerstand oft stärker mit bedrohten Selbstbildern als mit fehlender Technikkompetenz zusammenhängt.

9. Kategorie: „Future Skills“

Leitfragen

1. Welche Future Skills gelten als erfolgskritisch?
2. Wie werden diese Future Skills entwickelt?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Future Skills“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H13, H109, H110; sekundär (5 x): H11, H31, H76, H111, H112; tertiär (0 x).

Als erfolgskritisch gelten vor allem Future Skills. Entwickelt werden diese Kompetenzen vor allem über Weiterbildung, Pilotierung, praktische Erprobung und kontinuierliches Erfahrungslernen im Arbeitskontext.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie primär vergeben wurde, was lediglich bei drei Hypothesen der Fall war, stehen die als erfolgskritisch betrachteten Kompetenzen im Mittelpunkt. Für Sprachdienstleister zeigt sich, dass neben fachsprachlicher und translatorischer Expertise insbesondere Post-Editing-Kompetenz, technologische Versiertheit, kritisches Urteil, Lernfähigkeit, Anpassungsbereitschaft, Reflexionsfähigkeit und ein souveräner Umgang mit KI-gestützten Tools als zentral gelten.

Die erste Leitfrage lässt sich daher so beantworten, dass Future Skills vor allem an der Schnittstelle von Sprache, Technologie und Urteilsfähigkeit liegen. Gefragt sind nicht nur technische Bedienkompetenzen, sondern auch Qualitätsbewusstsein, Kontextverständnis, Verantwortungsfähigkeit und die Fähigkeit, maschinelle Ergebnisse angemessen einzuordnen und zu verbessern.

Die zweite Leitfrage zeigt, dass diese Future Skills vor allem durch Weiterbildung, praktische Erprobung, pilotbasierte Lernsettings, organisationsinterne Lernangebote und kontinuierliche Anwendung entwickelt werden. Erfolgreiche Kompetenzentwicklung ist damit eng an Nutzungssituationen, Reflexion und Erfahrungslernen gebunden.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die Kategorie wurde eher sekundär vergeben und erscheint dabei im Zusammenhang mit Rollenwandel, symbolischer Verankerung oder Personalmanagement. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass Future Skills nicht nur als individuelle Ressource, sondern auch als kulturelles Signal und als personalstrategische Anforderung gelesen werden können.

Sekundär wird deutlich, dass die Förderung von Future Skills zugleich symbolisch aufgeladen ist: Sie signalisiert Zukunftsfähigkeit, Anpassungsbereitschaft und organisationale Resilienz. Gleichzeitig wird sie zu einem Instrument der Talentbindung und Beschäftigungsfähigkeit.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für die Kategorie „Future Skills“ liegt keine tertiäre Vergabe vor.

10. Kategorie: „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“

Leitfragen

1. Welche Widerstandssignale gibt es?
2. Wie kann Widerstand möglichst früh erkannt werden?
3. Welche Maßnahmen fördern Akzeptanz?
4. Gibt es Unterschiede zwischen Festangestellten und Freiberuflern?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“ folgenden Hypothesen zugewiesen (29 x): H24, H35, H38, H40, H41, H42, H43, H44, H45, H47, H48, H50, H53, H57, H62, H63, H64, H65, H66, H74, H92, H93, H96, H97, H98, H101, H102, H103, H104; sekundär (21 x): H27, H32, H39, H46, H49, H51, H52, H54, H60, H61, H67, H68, H73, H78, H83, H84, H86, H88, H90, H94, H107; tertiär (14 x): H34, H56, H59, H69, H70, H71, H75, H77, H81, H82, H91, H95, H100, H105.

Widerstand zeigt sich meist früh in niedrigen bis mittleren Intensitäten, etwa in Skepsis, Distanz, zynischem Humor, zögerlicher Nutzung oder informellen Konfliktsignalen. Akzeptanz entsteht vor allem durch Beteiligung, transparente Kommunikation, konkrete Nutzenvermittlung und praktische Erfahrbarkeit. Unterschiede zwischen Festangestellten und Freiberuflern liegen weniger im Ausmaß als in Form und Begründung des Widerstands.

Primäre Vergabe der Kategorie

Bei den primär verorteten Hypothesen, mit 29 die höchste Vergabe einer Kategorie, stehen Widerstandsdynamiken und Akzeptanzmechanismen im Zentrum der Analyse. Insgesamt zeigt sich, dass Widerstand gegen KI in Sprachdienstleistungsunternehmen kein punktuelles Ereignis, sondern ein prozessuales, viel-

schichtiges und kontextabhängiges Phänomen ist, das eng mit Sinnzuschreibung, organisationaler Einbindung und wahrgenommener Betroffenheit verknüpft ist.

Zur ersten Leitfrage nach den Widerstandssignalen wird deutlich, dass Widerstand selten als offene Ablehnung auftritt, sondern überwiegend in niedrigschwelligen, oft schwer erkennbaren Formen sichtbar wird. Dazu zählen sachliche Kritik, Ironie oder zynischer Humor, pragmatische Distanz, reduzierte Beteiligung sowie informelle Kommunikation wie Gerüchte, „Flurfunk", Trivialisierung, Sarkasmus oder „Nebenbei"-Kommentare (H40, H43, H45). Diese Formen werden häufig nicht als Widerstand interpretiert, obwohl sie bereits auf zugrunde liegende Unsicherheiten, Sinnprobleme oder Legitimitätskonflikte hinweisen. Gleichzeitig zeigt sich, dass Widerstand aus inneren Ambivalenzen resultiert, insbesondere aus dem Spannungsfeld zwischen wahrgenommener Entlastung durch KI und gleichzeitigen Befürchtungen von Kontrollverlust oder Überforderung (H57, H104).

Die zweite Leitfrage zur frühen Erkennung verdeutlicht, dass Widerstand einer Eskalationslogik folgt und sich von geringem zu stärker ausgeprägtem Widerstand entwickeln kann (H38). Geringe Widerstandsformen fungieren dabei als Frühwarnindikatoren, die jedoch aufgrund ihrer subtilen Erscheinungsform häufig übersehen werden (H40, H41). Wird diesen Signalen nicht aktiv begegnet, verdichten sich individuelle Zweifel zu kollektiven Konflikten, die sich insbesondere in Sinn-, Macht- und Legitimitätsfragen manifestieren (H44). Informelle Kommunikationsräume wirken dabei als zentrale Verstärker dieser Dynamiken (H45). Frühzeitige Interventionen, insbesondere die Bearbeitung von Sinn- und Vertrauensdefiziten, können eine Eskalation wirksam verhindern (H47).

Zur dritten Leitfrage nach Maßnahmen zur Förderung von Akzeptanz zeigt sich ein konsistentes Bild: Akzeptanz entsteht vor allem durch Beteiligung, Transparenz, Verständlichkeit und Erfahrbarkeit. Mitarbeiterbeteiligung in strategischen Prozessen (H24), organisationale Klarheit und kulturelle Rahmung (H35) sowie strukturelle Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeiten (H65) wirken positiv auf die Akzeptanz. Ebenso relevant sind transparente Kommunikation zu Rollen und Vergütung (H64), sichtbare und erklärbare Einführungsformate wie Pilotprojekte oder Schulungen (H66) sowie eine nutzenorientierte, positive Kommunikationslogik (H74). Besonders wirksam ist die Kombination kognitiver, emotionaler und intentionaler Dimensionen von Akzeptanz: Während konkrete Anwendungsfälle und Change-Stories die kognitive Akzeptanz stärken (H93), fördern Zukunftsnarrative, Pilotphasen und Dialogformate die emotionale Zustimmung (H96–H98). Die intentionale Akzeptanz – also das Erleben von Machbarkeit – wird vor allem

durch realistische Zielsetzungen, ausreichende Ressourcen und praktische Befähigung unterstützt (H101–H103).

Die vierte Leitfrage zu Unterschieden zwischen Festangestellten und Freiberuflern zeigt, dass sich diese weniger im Ausmaß als in Form, Begründung und Stabilität ihres Widerstands unterscheiden (H48). Freiberufliche Mitarbeitende sind stärker von ökonomischen Unsicherheiten und Rollengefahren betroffen, was zu intensiveren Angst- und Frustrationszuständen führen kann (H63) und ihren Widerstand intensiviert. Gleichzeitig profitieren sie besonders von transparenter Kommunikation, struktureller Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeiten (H64, H65). Festangestellte hingegen erreichen aufgrund größerer sozialer und ökonomischer Sicherheit häufiger frühere Akzeptanz- und Integrationsphasen im Transformationsprozess (H62). Insgesamt zeigt sich, dass nicht der Beschäftigungsstatus per se, sondern der Grad der organisationalen Einbindung entscheidend für die Ausprägung von Widerstand und Akzeptanz ist (H50).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Widerstand als früher Indikator für ungelöste Spannungsfelder im Transformationsprozess zu interpretieren ist, während Akzeptanz aus dem Zusammenspiel von Sinnzuschreibung, Beteiligung und struktureller Unterstützung entsteht. Die zentrale Herausforderung für Sprachdienstleister besteht somit darin, frühe Widerstandssignale systematisch wahrzunehmen, kontextsensitiv zu interpretieren und durch geeignete kommunikative, strukturelle und kulturelle Maßnahmen produktiv zu bearbeiten.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Sekundär wurde die Kategorie „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“ einer größeren Anzahl von Hypothesen zugewiesen. In dieser Vergabelogik erscheint sie nicht als primärer Analysegegenstand, sondern als begleitende, erklärende und moderierende Dimension unterschiedlichster Transformationsphänomene. Die Kategorie fungiert damit als Querschnittsperspektive, über die sich die Wirksamkeit organisationaler Maßnahmen, Strukturen und Konzepte im Hinblick auf ihre Akzeptanz- und Widerstandseffekte erschließt.

Inhaltlich wird deutlich, dass Akzeptanz und Widerstand eng mit anderen Kategorien wie Rollen- und Berufsbild-Transformation, Organisationskultur, Kommunikationslogiken, Governance-Strukturen oder Geschäftsmodellveränderungen verflochten sind. So zeigen die Hypothesen, dass beispielsweise klar formulierte Rollenbilder (H27), die Integration von New-Work-Prinzipien (H32) oder strukturierte Managementansätze (H78) nicht isoliert wirken, sondern ihre Bedeutung wesentlich über ihre Effekte auf Wahrnehmung, Orientierung und Anschlussfähigkeit bei den Mitarbeitenden entfalten.

Zugleich verdeutlichen die Hypothesen, dass Widerstand weniger als Ausdruck grundsätzlicher Technologieablehnung zu verstehen ist, sondern vielmehr aus Unsicherheit, Betroffenheit und fehlender Sinnzuschreibung resultiert (H39). Widerstand erscheint damit als ein interpretatives und kontextabhängiges Phänomen, das sich zudem dynamisch verändert: Er kann sich in verdeckte, passiv-nonverbale Formen verlagern (H46), zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen variieren (H49, H51, H52) oder im Zeitverlauf innerhalb der Organisation auf andere Rollen verschieben (H54).

Ein weiterer zentraler Befund liegt in der Bedeutung von Einbindung, Kommunikation und sozialer Interaktion. Partizipative Formate, dialogische Kommunikation und gemeinsame Deutungsprozesse fördern die Akzeptanz signifikant (H52, H67, H68), während fehlende Orientierung oder unzureichende Einbindung Widerstände verstärken. Dabei zeigt sich, dass unterschiedliche Kommunikationsformen unterschiedliche Wirkungen entfalten: Datenbasierte Argumentationen erhöhen vor allem die wahrgenommene Dringlichkeit (H73), während soziale Interaktion und positive Rückmeldungen die organisationale Verankerung von Akzeptanz unterstützen (H67).

Darüber hinaus wird die Rolle von Struktur und Steuerung ambivalent sichtbar. Einerseits reduzieren formalisierte Einführungs- und Kontrollstrukturen kurzfristig Widerstände und erhöhen die wahrgenommene Stabilität (H78, H83), andererseits können sie langfristig das transformative Potenzial von KI begrenzen. Ebenso tragen sichtbare Erfolge, etwa durch KPIs oder Quick Wins (H84, H86), zur Akzeptanzbildung bei, indem sie Unsicherheit reduzieren und Fortschritt konkret erfahrbar machen.

Schließlich zeigen die Hypothesen, dass Akzeptanz als mehrdimensionale Konstruktion zu verstehen ist, die kognitive, emotionale und intentionale Komponenten umfasst (H90, H107). Erst das Zusammenspiel dieser Dimensionen ermöglicht eine nachhaltige Veränderungsbereitschaft, während einseitige Ansprache häufig nicht ausreicht.

Insgesamt verdeutlicht die sekundäre Vergabe, dass Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse als integrative Analyseperspektive fungieren, die verschiedenste Transformationsmaßnahmen hinsichtlich ihrer sozialen Anschlussfähigkeit bewertet. Akzeptanz wird damit zur zentralen Bedingung für die Wirksamkeit organisationaler Veränderungen, während Widerstand als Indikator für mangelnde Passung zwischen strukturellen, kulturellen und individuellen Dimensionen des Wandels interpretiert werden kann.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe läuft die Kategorie zwar „nur“ als Hintergrunddimension mit, wurde aber immerhin 14-mal vergeben. Dies verdeutlicht, dass Widerstand und Akzeptanz hier nicht im Zentrum der Argumentation stehen, sondern als abgeleitete Wirkgrößen anderer Einflussfaktoren auftreten. Im Fokus der Hypothesen stehen psychologische, kulturelle, kommunikative und strukturelle Bedingungen, aus denen sich Effekte auf Akzeptanz und Widerstand indirekt ergeben.

Auf psychologischer Ebene zeigt sich, dass Widerstand insbesondere aus nicht bearbeiteten inneren Konflikten entsteht, wobei das Spannungsfeld zwischen Faszination und Kontrollverlust eine zentrale Rolle einnimmt. Gleichzeitig kann Akzeptanz durch narrative Sinnzuschreibungen und die aktive Umdeutung von Bedrohungswahrnehmungen gefördert werden. Organisationskulturelle Rahmenbedingungen beeinflussen zusätzlich, in welcher Form und Geschwindigkeit Akzeptanz entsteht, etwa abhängig von Feedbacklogiken, Risikoorientierung und Kontrollstrukturen.

Kommunikation und Symbolik wirken dabei als zentrale Hebel der Sinnkonstruktion: Dialogorientierte Kommunikation stärkt die kognitive Akzeptanz, während Peer-basierte Formate insbesondere emotionale Zustimmung fördern. Ergänzend zeigen die Hypothesen, dass strukturelle Faktoren wie Rollenklärung, partizipative Einbindung und eine inkrementelle Einführung von KI maßgeblich zur Reduktion von Widerstand beitragen.

Insgesamt wird deutlich, dass Widerstand und Akzeptanz als emergente Phänomene zu verstehen sind, die aus dem Zusammenspiel verschiedener Einflussdimensionen resultieren. Sie sind damit weniger direkt steuerbar, sondern Ausdruck der Passung zwischen individueller Wahrnehmung, organisationalem Kontext und Gestaltung des Transformationsprozesses.

11. Kategorie: „Diskursive Legitimation“

Leitfragen

1. Wie werden KI-Veränderungen intern erklärt?
2. Welche Narrative fördern Sinnstiftung?
3. Welche Formate bzw. Maßnahmen sind erfolgreich?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Diskursive Legitimation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (16 x): H56, H58, H67, H68, H73, H75, H81, H85, H86, H91, H95,

H100, H105, H106, H116, H117; sekundär (15 x): H10, H24, H43, H45, H47, H59, H64, H66, H69, H73, H75, H85, H95, H100, H104; tertiär (3 x): H9, H21, H39.

KI-Veränderungen werden intern besonders wirksam über konkrete, dialogische und erfahrungsnahe Kommunikationsformen erklärt. Sinnstiftend sind Narrative, die KI als Unterstützung, Lernchance und transformierte Professionalität rahmen; erfolgreich sind vor allem kontinuierliche Kommunikation, Austauschformate, Pilotprojekte, Change-Botschafter und sichtbare Quick Wins.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie primär vergeben wurde, steht die kommunikative Erklärung des Wandels im Mittelpunkt. Es zeigt sich, dass KI-Veränderungen besonders dann intern anschlussfähig werden, wenn sie nicht nur technisch erläutert, sondern narrativ gedeutet werden. Relevante Narrative betonen etwa Unterstützung statt Ersetzung, Zukunftsfähigkeit statt Bedrohung, Lernchance statt Kontrollverlust und Gestaltungsmöglichkeit statt Ohnmacht.

Die erste Leitfrage lässt sich so beantworten, dass KI-Veränderungen intern vor allem über Change-Stories, konkrete Anwendungsfälle, Vorher-Nachher-Vergleiche, Fortschrittskommunikation und dialogische Formate erklärt werden. Dabei ist eine rein abstrakte Zukunftsrede weniger wirksam als eine konkrete, erfahrungsnahe und verständliche Vermittlung.

Die zweite Leitfrage zeigt, dass sinnstiftende Narrative besonders dort wirksam sind, wo Bedrohungsnarrative aktiv umgedeutet werden. Es geht für Sprachdienstleister also darum, KI nicht als Ablösung professioneller Arbeit, sondern als transformierte Form professioneller Arbeit darzustellen. Narrative wirken besonders stark, wenn sie Identität, Bedeutung und Handlungsfähigkeit zugleich adressieren.

Die dritte Leitfrage verweist auf erfolgreiche Formate und Maßnahmen. Besonders wirksam erscheinen kontinuierliche Kommunikation, dialogische Austauschformate, Change-Botschafter, Peer-to-Peer-Kommunikation, Pilotprojekte, konkrete Erfolgsgeschichten und sichtbare Quick Wins. Erfolgreich sind also Formate, die Verständlichkeit, Beteiligung und Erfahrung miteinander verbinden.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Wird die Kategorie sekundär vergeben, fungiert sie als ergänzende Perspektive anderer Wandlungsprozesse. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass Ge-

schäftsmodelländerungen, Rollenwandel, institutionelle Verstetigung oder Akzeptanzmaßnahmen kommunikativ gedeutet und legitimiert werden müssen, um Wirkung zu entfalten.

Sekundär wird deutlich, dass Diskurse nicht nur begleiten, sondern andere Transformationsmaßnahmen interpretierbar machen. Ohne kommunikative Rahmung bleiben strategische oder operative Maßnahmen häufig unverständlich oder lösen Abwehr aus.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe ist die Kategorie eher latent vorhanden. Sie zeigt an, dass viele Transformationsprozesse auch dann diskursiv vermittelt werden müssen, wenn Kommunikation nicht das zentrale Thema der Hypothese ist.

12. Kategorie: „Psychologische Bewertung des Wandels“

Leitfragen

1. Wie werden jeweils kognitive, emotionale und intentionale Veränderungsbereitschaft adressiert?
2. Welche Indikatoren zeigen psychologische Stabilisierung?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Psychologische Bewertung des Wandels“ folgenden Hypothesen zugewiesen (12 x): H16, H39, H49, H51, H55, H59, H60, H61, H76, H92, H97, H102; sekundär (20 x): H12, H15, H19, H42, H44, H48, H56, H57, H58, H60, H61, H62, H63, H74, H77, H78, H92, H97, H98, H107; tertiär (8 x): H18, H27, H30, H50, H52, H64, H66, H74.

Kognitive, emotionale und intentionale Veränderungsbereitschaft steigen, wenn KI verständlich begründet, emotional bearbeitbar und praktisch machbar erscheint. Psychologische Stabilisierung zeigt sich daran, dass Unsicherheit und Bedrohung abnehmen und stattdessen Neugier, Selbstwirksamkeit, Handlungsfähigkeit und Akzeptanz zunehmen.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie primär vergeben wurde, steht die subjektive psychologische Verarbeitung des Wandels im Zentrum. Für Sprachdienstleister zeigt sich, dass Veränderungsbereitschaft nicht allein rational entsteht, sondern aus dem Zusammenspiel kognitiver, emotionaler und intentionaler Bewertungen hervorgeht. Mitarbeitende müssen den Wandel als sinnvoll, emotional bearbeitbar und praktisch machbar erleben.

Die erste Leitfrage lässt sich dementsprechend so beantworten: Kognitive Veränderungsbereitschaft wird vor allem durch verständliche Begründung, transparente Kommunikation und konkrete Anwendungsbeispiele adressiert. Emotionale Veränderungsbereitschaft wird vor allem durch offene Dialogräume, glaubwürdige Führung, Zugehörigkeitserleben und positive Erfahrungen gefördert. Intentionale Veränderungsbereitschaft steigt, wenn die Einführung machbar erscheint, also Ressourcen, Qualifizierung, schrittweise Umsetzung und konkrete Unterstützung vorhanden sind.

Die zweite Leitfrage verweist auf psychologische Stabilisierung. Diese zeigt sich insbesondere darin, dass Unsicherheit, Frustration und Bedrohung abnehmen und stattdessen Neugier, Akzeptanz, Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit zunehmen. Für Sprachdienstleister wird zugleich deutlich, dass Festangestellte aufgrund stärkerer Einbindung und größerer Sicherheit häufiger fortgeschrittene Akzeptanzphasen erreichen, während Freiberufler häufiger länger in Phasen von Unsicherheit und Frustration verbleiben.

Primär zeigt sich außerdem, dass psychologische Belastungen häufig aus Sinnbrüchen, Kontrollverlust, Bedeutungsverlust und bedrohten professionellen Selbstbildern resultieren. Psychologische Bewertung des Wandels ist somit eng mit Identität und Selbstwirksamkeit verknüpft.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Bei den sekundär kategorisierten Hypothesen erscheint die „Psychologische Bewertung des Wandels“ als Anschlussdimension anderer Kategorien wie Rollenwandel, Widerstand, Ethik oder diskursiver Legitimation. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass viele Struktur- und Kommunikationsfragen auch psychologische Wirkungen entfalten.

Sekundär wird sichtbar, dass selbst gut gemeinte Maßnahmen scheitern können, wenn sie psychologische Grundbedürfnisse nach Orientierung, Sicherheit, Sinn und Wirksamkeit nicht ausreichend berücksichtigen.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe läuft die Kategorie im Hintergrund mit. Sie verweist darauf, dass viele organisatorische oder strategische Entscheidungen implizit Auswirkungen auf Gemütslagen, Motivation und Akzeptanz haben, auch wenn diese nicht ausdrücklich thematisiert werden.

13. Kategorie: „Personal- und Vendor-Management“

Leitfragen

1. Welche Partizipationsformate fördern die Geschäftsmodell-Transformation?
2. Welche Anforderungen entstehen an Recruiting und Qualifizierung?
3. Wie verändert sich der Umgang mit Freelancern?
4. Wie werden Freelancer und Vendoren in den Transformationsprozess institutionell eingebunden?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Personal- und Vendor-Management“ folgenden Hypothesen zugewiesen (8 x): H52, H111, H112, H113, H114, H115, H118, H119; sekundär (7 x): H50, H89, H103, H105, H106, H116, H117; tertiär (3 x): H31, H48, H51.

Transformativ wirksame Partizipation verlangt echte Einbindung in strategische und operative Veränderungsschritte statt bloßer Information. Recruiting und Qualifizierung verschieben sich in Richtung Offenheit, Lernbereitschaft und technologischer Anschlussfähigkeit; Freelancer und Vendoren müssen früher, partnerschaftlicher und institutionell verlässlicher in den Wandel eingebunden werden.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie primär vergeben wurde, stehen personelle Steuerungs- und Bindungsfragen im Zentrum. Partizipationsformate wie Lernsettings, Dialogformate, Pilotphasen und strategische Einbindung sind besonders wichtig, um Mitarbeitende in die Transformation mitzunehmen. Diese Formate wirken vor allem bei Festangestellten stark akzeptanzfördernd, bei Freiberuflern jedoch nur dann nachhaltig, wenn zusätzlich ökonomische Sicherheit und Entwicklungsperspektiven erkennbar sind.

Die erste Leitfrage lässt sich daher so beantworten, dass Partizipation vor allem dann transformativ wirkt, wenn sie kontinuierlich, konstruktiv und mit realem Einfluss verbunden ist. Reine Information genügt nicht; wirksam sind Formate, in denen Beschäftigte in strategische und operative Veränderungsschritte einbezogen werden.

Die zweite Leitfrage zeigt, dass an Recruiting und Qualifizierung neue Anforderungen entstehen. Gesucht werden stärker Offenheit, Lernbereitschaft, technologische Anschlussfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und kooperative Haltung.

Zugleich erfolgt die Berücksichtigung solcher Merkmale im Recruiting bislang häufig eher informell als systematisch. Qualifizierung gewinnt damit strategische Bedeutung, sowohl für bestehende Mitarbeitende als auch für neue Talente.

Die dritte Leitfrage verweist auf den veränderten Umgang mit Freelancern. Für Sprachdienstleister zeigt sich, dass Freelancer nicht mehr nur als externe Kapazitätsreserve betrachtet werden können, sondern als wichtige Unterstützende des Wandels. Ihr Umgang mit KI ist stark von wirtschaftlicher Sicherheit, Transparenz und Einbindung abhängig.

Die vierte Leitfrage macht deutlich, dass Freelancer und Vendoren institutionell dann erfolgreich eingebunden werden, wenn sie frühzeitig Zugang zu neuen Tools, Lernformaten, Informationen und Partnerschaftssignalen erhalten. Langfristige Bindung entsteht weniger über formale Instrumente als über Vertrauen, partnerschaftliche Zusammenarbeit und erkennbare Entwicklungsperspektiven.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Wird die Kategorie sekundär vergeben, erscheint sie als unterstützende Perspektive anderer Transformationsphänomene. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, dass Personal- und Vendor-Management eng mit Verstetigung, Akzeptanz, Kommunikation und Geschäftsmodellwandel verknüpft ist. Personalstrategien fungieren dann als Umsetzungsbedingung anderer Veränderungsziele.

Sekundär wird sichtbar, dass Personalmanagement im KI-Wandel nicht mehr nur administrative Funktion hat, sondern zu einer zentralen Transformationsfunktion wird. Gleiches gilt für das Vendor-Management, das stärker beziehungs- und integrationsorientiert ausgerichtet werden muss.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe läuft die Kategorie eher im Hintergrund mit. Das bedeutet, dass bestimmte kulturelle, psychologische oder symbolische Phänomene auch personalseitige Implikationen besitzen, selbst wenn diese nicht im Vordergrund stehen. Für Sprachdienstleister zeigt sich hier besonders, dass Personal- und Vendor-Themen mit Fragen der Unsicherheit, Identifikation und Zukunftsfähigkeit verschränkt sind.

4.3.3.2 Fokus: Intermediationsakteure

Die folgenden Abschnitte fassen die Hypothesen je Kategorie bezogen auf die Zielgruppe „Intermediationsakteure“ qualitativ zusammen. Eine weitere Trennung nach Hochschulen, Verbänden, Beratenden und Presse ist nicht möglich, da die

Leitfragen diese Akteure hier nur gebündelt als Intermediationsakteure adressieren. Die primäre Vergabe zeigt, dass die Kategorie den inhaltlichen Schwerpunkt der jeweiligen Hypothese bildet, während die sekundäre Vergabe eine ergänzende, aber deutlich erkennbare Bedeutungsdimension markiert und die tertiäre Vergabe eher eine indirekt mitlaufende Relevanz anzeigt.

1. Kategorie: „Geschäftsmodell-Transformation“

Leitfragen

1. Wie kann die Translationsbranche gegenüber Gesellschaft, Politik und Märkte als aktiver Gestalter positioniert werden – und nicht als Substitutionsopfer?
2. Welche Narrative fördern die Akzeptanz der Translationsbranche?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (12 x): H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H23, H30, H33, H34; sekundär (2 x): H20, H26; tertiär (2 x): H15, H53.

Für Intermediationsakteure ist die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation“ vor allem insofern relevant, als sie den inhaltlichen Wandel der Branche sichtbar macht: weg von einem eng gefassten Übersetzungsverständnis hin zu erweiterten, hybriden und teils beratungsnahen Leistungsmodellen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, die Translationsbranche öffentlich nicht als passives Substitutionsopfer, sondern als Akteur eines strategischen Wandels darzustellen. Narrative im engeren Sinn werden durch diese Kategorie jedoch nur begrenzt getragen; sie ergeben sich hier eher implizit aus dem Bild einer erweiterten, neu kombinierten und zukunftsfähigen Wertschöpfung. Für die eigentliche narrative Rahmung sind vor allem die Kategorien „Diskursive Legitimation“ und „Symbolische Verankerung“ einschlägiger.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation“ primär vergeben wurde, stehen für Intermediationsakteure vor allem diejenigen Veränderungen im Vordergrund, die den strukturellen Wandel der Branche nach außen sichtbar und vermittelbar machen. Relevant sind hier insbesondere die Hypothesen H1, H2, H3, H4, H8, H23 und H33. Sie beschreiben, dass sich die Translationsbranche unter KI-Einfluss über den klassischen Kernübersetzungsprozess hinaus entwickelt, ihr Leistungsportfolio erweitert, sich in Richtung beratungs- und content-

orientierter Geschäftsmodelle bewegt, KI als strategisches Transformationsprojekt behandelt und neue Geschäftsmodelle sowie neue Berufsbilder hervorbringt. Hinzu kommt die Verschiebung von klassischen Projekt- und Mischkalkulationen hin zu flexibleren, nutzungsabhängigen Erlösmodellen.

Für die erste Leitfrage bedeutet dies: Intermediationsakteure können die Branche auf dieser Grundlage als einen Sektor darstellen, der seine Leistungslogik aktiv umbaut, neue Angebotsformen entwickelt und seine Wertschöpfung strategisch neu ausrichtet. Die Branche erscheint damit nicht nur als Objekt technologischer Verdrängung, sondern als Akteur eines eigenständigen Transformationsprozesses.

Für die zweite Leitfrage sind innerhalb der primären Vergabe vor allem H6, H7 und H34 einschlägig. Diese Hypothesen zeigen, dass KI in der Übersetzung nicht zwingend ein dystopisches Zukunftsbild erzeugt, sondern überwiegend als Motor von Innovation und Transformation erscheint, dass Akzeptanzprobleme vor allem dort zunehmen, wo klare Rollenbilder und strukturierte Qualifizierungsstrategien fehlen, und dass die Legitimität von KI-bezogenen Geschäftsmodelländerungen steigt, wenn diese durch sichtbare Maßnahmen nachvollziehbar gemacht werden. Narrative werden in dieser Kategorie daher nicht eigenständig ausgearbeitet, aber es werden anschlussfähige Deutungsmuster sichtbar: Erweiterung statt Ersetzung, Hybridisierung statt Verdrängung und Neupositionierung statt Bedeutungsverlust.

Die ebenfalls primär zugeordnete Hypothese H5 sowie die später primär zugeordnete Hypothese H30 sind für die beiden Leitfragen der Intermediationsakteure dagegen nur eingeschränkt relevant, da sie vor allem interne Ambidextrie- und Steuerungsfragen einzelner Unternehmen betreffen.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Wird die Kategorie sekundär vergeben, erscheint die Geschäftsmodell-Transformation als Folge oder Anschlussdimension anderer Veränderungsphänomene. H20 zeigt, dass eine explizite KI-bezogene Vision die interne und externe Positionierung als innovationsorientiertes Unternehmen fördert. H26 zeigt, dass ein angepasstes Nutzenversprechen häufiger als hybrides Leistungsmodell kommuniziert wird, in dem KI als Effizienztreiber und der Mensch als Qualitätsinstanz erscheint.

Für die erste Leitfrage heißt das: Die aktive Gestalterrolle der Branche wird sekundär vor allem über strategische Selbstbeschreibung und klare Positionierung plausibel. Für die zweite Leitfrage ergibt sich daraus ein begrenzt tragfähiges, aber gut anschlussfähiges Narrativ: Die Branche verkauft nicht den Ersatz

menschlicher Leistung, sondern die Verbindung maschineller Effizienz mit menschlicher Qualitätsverantwortung. Damit liefert die sekundäre Vergabe bereits kommunikative Anknüpfungspunkte, ohne dass die eigentliche narrative Rahmung hier schon im Zentrum steht.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Bei tertiärer Vergabe läuft die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation" nur im Hintergrund mit. H15 verweist darauf, dass Interessenvertretungen mit einem kritisch-positiv-realistischen Zukunftsbild eine lösungsorientiertere öffentliche Debatte fördern. H53 zeigt, dass Widerstand gegen KI kontextabhängig bleibt und in hochspezialisierten Nischen stärker ausgeprägt sein kann als in standardisierten Domänen.

Für die erste Leitfrage bedeutet dies, dass die Positionierung der Branche als aktiver Gestalter auch von der öffentlichen Rahmung und von segmentabhängigen Kontexten beeinflusst wird. Für die zweite Leitfrage folgt daraus, dass ein akzeptanzförderndes Narrativ nicht pauschal uniform ausfallen kann: Es muss einerseits realistisch und lösungsorientiert sein, andererseits die Unterschiede zwischen standardisierten und hochsensiblen Marktsegmenten berücksichtigen. Die narrative Relevanz bleibt hier jedoch indirekt und bildet eher den Hintergrund der Geschäftsmodell-Transformation als deren eigentlichen Schwerpunkt.

Kategorienübergreifende Beantwortung der Leitfragen

In der kategorienübergreifenden Betrachtung zeigt sich für die Intermediationsakteure ein konsistentes Bild. Hochschulen, Verbände, Beraterinnen, Berater und Presse sind nicht primär Träger der technologischen Umsetzung, sondern Akteure, die Wissen, Interessen und Deutungen innerhalb der Translationsbranche vermitteln, strukturieren und verbreiten. Für die Beantwortung der beiden Leitfragen ist daher nicht eine Einzelkategorie ausschlaggebend, sondern das Zusammenspiel von Geschäftsmodell-Transformation, Rollen- und Berufsbild-Transformation, Future Skills, Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozessen, diskursiver Legitimation sowie psychologischer Bewertung des Wandels.

Für die erste Leitfrage ergibt sich daraus: Die Translationsbranche kann gegenüber Gesellschaft, Politik und Märkten dann als aktiver Gestalter positioniert werden, wenn der KI-Wandel nicht als bloßer Ersatz menschlicher Übersetzungsarbeit, sondern als strategische Neuausrichtung der Branche vermittelt wird. Dafür sprechen insbesondere die Hypothesen zur Entstehung neuer Geschäftsmodelle und Berufsbilder, die Verschiebung hin zu hybriden digitalen Wissensarbeitenden, zur Entwicklung neuer Rollen, Abteilungen und Verantwortlichkeiten sowie

zur stärkeren Einbettung von KI in Vision, Strategie und kulturelle Leitbilder. Ergänzend zeigen die Hypothesen zu Orientierungs- und Vermittlungsinstanzen, dass gerade Hochschulen und Interessenvertretungen zur Reduktion von Unsicherheit beitragen können.

Für die zweite Leitfrage lassen sich mehrere belastbare Narrative benennen:

- „*Transformation statt Substitution*“:
  KI erscheint nicht als Ende professioneller Spracharbeit, sondern als Auslöser neuer Geschäftsmodelle, Rollen und Leistungsformen.
- „*Hybridität statt Verdrängung*“:
  Akzeptanzfördernd wirkt die Rahmung eines Modells, in dem KI als Effizienztreiber und der Mensch als Qualitätsinstanz beziehungsweise Vertrauensarchitektur erscheint.
- „*Neue Berufsbilder statt Berufsende*“:
  Der Wandel wird als Umbau professioneller Rollen und nicht als Bedeutungsverlust des Berufsbildes dargestellt.
- „*Orientierung und Befähigung statt Zukunftsangst*“:
  Klare Rollenbilder, Qualifizierungsstrategien und sichtbare Vermittlungsinstanzen senken Unsicherheit.
- „*Verantwortete KI statt Kontrollverlust*“:
  Die Einbettung von KI in ethische, strategische und kulturelle Leitbilder erhöht Sinnhaftigkeit, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz.
- „*Realistisch-gestaltbare Zukunft statt Dystopie*“.
  Die Studie zeigt, dass positive Zukunftsbilder, Change-Stories, konkrete Anwendungsfälle und die aktive Umdeutung von Bedrohungsnarrativen wirksamer sind als angstbasierte oder abstrakte Zukunftsrhetorik.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Intermediationsakteure können die Translationsbranche dann wirksam als aktiven Gestalter positionieren, wenn sie den Wandel öffentlich als Transformation von Wertschöpfung, Rollenprofilen und Kompetenzanforderungen rahmen und dabei Narrative der Hybridität, Zukunftsfähigkeit, Befähigung, Verantwortlichkeit und gestaltbaren Entwicklung in den Vordergrund stellen. Nicht das Ersetzungsnarrativ, sondern die Erzählung einer transformierten, lernorientierten und qualitätsverantwortlichen Branche wird durch die Hypothesenlage am deutlichsten gestützt.

2. Kategorie: „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“

Leitfrage

1. Wie können externe Anforderungen strukturiert kommuniziert werden?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H15, H72, H94; sekundär (1 x): H25; tertiär (0 x).

Externe Anforderungen werden für Intermediationsakteure dann strukturiert kommunizierbar, wenn sie als konkrete Praxis- und Marktanforderungen beschrieben, durch kritisch-positiv-realistische Vermittlung eingeordnet und über sichtbare institutionelle Formate und Orientierungsangebote in Ausbildung, Verbandsarbeit, Beratung und Fachöffentlichkeit übersetzt werden.

Primäre Vergabe der Kategorie

In der primären Vergabe wird deutlich, dass externe Anforderungen insbesondere dann wirksam kommuniziert werden, wenn sie als nachvollziehbarer Handlungsdruck aus der Umwelt gerahmt werden. Für Intermediationsakteure bedeutet dies, dass sie externe Entwicklungen – etwa Marktveränderungen, technologische Trends oder regulatorische Anforderungen – nicht nur berichten, sondern aktiv strukturieren und in sinnhafte Narrative übersetzen müssen. Insbesondere die Bezugnahme auf konkrete Marktfakten und Wettbewerbsdynamiken (H94) erhöht die kognitive Akzeptanz, da sie den Wandel als notwendig und unausweichlich erscheinen lässt. Hochschulen, Verbände, Medien und Beratende fungieren hier als Legitimationsinstanzen, die externe Anforderungen bündeln, kontextualisieren und in anschlussfähige Deutungsrahmen überführen.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothese H25 besagt zudem, dass die symbolische Kommunikation von KI – etwa über Leitbilder, Werte, Narrative, Strukturen und Rollen – die Legitimation von Veränderung und den Eindruck ihrer Ernsthaftigkeit nach innen und außen stärkt.

Für Intermediationsakteure heißt das: Externe Anforderungen werden nicht schon dadurch wirksam kommuniziert, dass sie benannt werden. Sie müssen zusätzlich in erkennbare Deutungs- und Ordnungsrahmen eingebettet werden. Intermediationsakteure tragen somit nicht nur zur Informationsvermittlung bei, sondern beeinflussen auch, wie diese Anforderungen in Organisationen interpretiert

und internalisiert werden. Sie wirken als Brückenakteure zwischen externer Umwelt und organisationaler Praxis, indem sie Diskurse prägen, Best Practices verbreiten und Orientierung bieten.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Die fehlende tertiäre Vergabe unterstreicht, dass externe Umweltanforderungen in diesem Kontext nicht als nachrangige Einflussgröße erscheinen, sondern vor allem als direkter und strukturierender Treiber von Legitimation und Akzeptanz fungieren. Ihre Bedeutung liegt weniger in indirekten Effekten als vielmehr in ihrer Funktion als Ausgangspunkt für die Begründung von Veränderungsnotwendigkeiten.

3. Kategorie: „Innovationsarchitektur“

Leitfrage

1. Wie können Intermediationsakteure ambidextrische Strukturen unterstützen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Innovationsarchitektur“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H26, H28, H37; sekundär (3 x): H5, H29, H30; tertiär (0 x).

Die Unterstützung organisationaler Innovation sollte sich für Intermediationsakteure nicht in der Vermittlung technologischer Entwicklungen erschöpfen. Vielmehr besteht ihre Funktion darin, Unternehmen bei der Gestaltung geeigneter Innovationsarchitekturen zu unterstützen, die eine Balance zwischen Stabilität und Erneuerung ermöglichen. Innovationsarchitektur wird damit zum Bezugsrahmen für die Frage, wie Exploration und Exploitation organisatorisch miteinander verbunden, strukturell verankert und an unterschiedliche Unternehmensgrößen sowie Ressourcenlagen angepasst werden können.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Innovationsarchitektur“ primär vergeben wurde, stehen für Intermediationsakteure vor allem jene Hypothesen im Vordergrund, die die Koexistenz bestehender und explorativer KI-gestützter Strukturen sowie deren strukturelle Verortung betreffen. Die Kategorie zielt damit auf die organisationale Ausgestaltung von Exploration und Exploitation. Für die Leitfrage sind hier vor allem H28 und H37 einschlägig. H28 beschreibt, dass kleine und mittlere Unternehmen eher kontextuelle Ambidextrie, größere und internationale Unternehmen eher strukturelle Ambidextrie praktizieren. H37 präzisiert dies dahingehend, dass strukturelle Ambidextrie mit wachsender Unternehmensgröße, Internationalität

und Ressourcenausstattung zunimmt und kontextuelle Ambidextrie entlang eines kontinuierlichen Spektrums ergänzt.

Daraus ergibt sich für Intermediationsakteure: Ambidextrische Strukturen können unterstützt werden, wenn nicht ein einheitliches Organisationsmodell propagiert wird, sondern größen-, ressourcen- und reifegradabhängige Unterstützungsmodelle. Hochschulen, Verbände, Beratende und Presse können daher vor allem zur Differenzierung der Ambidextrie-Logiken beitragen, also zur verständlichen Vermittlung, dass kleinere Anbieter eher mit integrierten, kontextuellen Formen arbeiten, während größere Anbieter häufiger getrennte Innovationsstrukturen aufbauen.

Die ebenfalls primär zugeordnete H26 ist für diese Leitfrage nur eingeschränkt relevant. Sie verweist auf ein hybrides Leistungsmodell von KI als Effizienztreiber und Mensch als Qualitätsinstanz. Das berührt die Ambidextrie zwar inhaltlich, trägt aber weniger zur Frage bei, wie Intermediationsakteure organisatorische Parallelstrukturen unterstützen können.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

H5 beschreibt die gleichzeitige Aufrechterhaltung klassischer Übersetzungsleistungen und den Aufbau KI-basierter Services als ambidextre Kernanforderung. H29 zeigt, dass in Unternehmen mit separaten KI- bzw. Innovationsteams oder Inkubatoren eher explorative KI-Experimente stattfinden. H30 betont, dass die Wirkung einer KI-Strategie auf den Innovationsoutput davon abhängt, ob die Mitarbeitenden beide Geschäftsmodelle als gleichranging erachten.

Für Intermediationsakteure folgt daraus: Ambidextrische Strukturen können sekundär dadurch unterstützt werden, dass erstens der Parallelbetrieb alter und neuer Leistungslogiken als normale Transformationsanforderung sichtbar gemacht wird, zweitens experimentelle Formate wie Innovationsräume, Inkubatoren, Pilotprojekte oder geschützte Erprobungsumgebungen legitimiert und verbreitet werden und drittens die Notwendigkeit einer gleichwertigen Anerkennung beider Geschäftslogiken kommunikativ unterstrichen wird. Gerade der letzte Punkt ist für Intermediationsakteure wichtig, weil hier weniger technische als orientierende und legitimierende Unterstützung gefragt ist.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für diese Kategorie liegt keine tertiäre Vergabe vor.

4. Kategorie: „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“

Leitfragen

1. Wie können neue Wertschöpfungslogiken durch Intermediäre unterstützt werden?
2. Welche Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote werden benötigt?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (6 x): H9, H10, H32, H46, H79, H87; sekundär (5 x): H1, H3, H18, H38, H77; tertiär (2 x): H42, H65.

Neue Wertschöpfungslogiken können durch Intermediäre vor allem unterstützt werden, wenn sie hybride Prozessmodelle, partizipative Tool-Einführung, interdisziplinäre Kooperationsstrukturen und die Übersetzung neuer Technologien in Standards und Regeln fördern. Benötigt werden dafür insbesondere prozessbezogene Informationsangebote, Beratung zur Workflow- und Rollen-Neugestaltung, Schulungen zu Human-in-the-Loop und Qualitätssicherung, Pilot- und Dialogformate sowie Begleitung bei Widerstands- und Einführungsdynamiken.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“ primär vergeben wurde, stehen für Intermediationsakteure vor allem Veränderungen operativer Abläufe, Prozesslogiken und der Aufgabenverteilung zwischen Mensch und KI im Vordergrund. Inhaltlich tragen die oben genannten Hypothesen vor allem fünf Punkte: erstens Human-in-the-Loop als vertrauensbildende Prozesslogik, zweitens Einbindung betroffener Akteursgruppen in Einführungs- und Entscheidungsprozesse, drittens arbeitsorganisatorische Modelle im Sinne von Arbeit 4.0 und New Work, viertens institutionalisierte interdisziplinäre Strukturen einschließlich externer Partnerinnen und Partner und fünftens die verbindliche Integration neuer Prozesse in Regeln, Standards und Abläufe. H46 ist für Intermediationsakteure nur begrenzt direkt handlungsleitend, zeigt aber, dass passiv-nonverbale Widerstandsformen operative Veränderungen faktisch ausbremsen können.

Für die erste Leitfrage bedeutet dies: Intermediationsakteure können neue Wertschöpfungslogiken vor allem dann unterstützen, wenn sie hybride, qualitätsgesicherte Prozessmodelle sichtbar machen, partizipative Einführungsformate fördern, interdisziplinäre Kooperationsstrukturen legitimieren und die Übersetzung

neuer Technologien in verbindliche Prozessstandards unterstützen. Neue Wertschöpfung erscheint dann nicht als bloßer Technikeinsatz, sondern als neu organisierte Zusammenarbeit von Mensch und KI, Qualitätssicherung und Prozesssteuerung.

Für die zweite Leitfrage folgt daraus ein Bedarf an prozessnahen Informations-, Beratungs- und Schulungsangeboten. Benötigt werden vor allem Angebote zu Human-in-the-Loop-Designs, zu Rollen und Aufgabenverschiebungen in KI-gestützten Workflows, zu partizipativer Einführung von KI-Tools, zu interdisziplinären Pilot- und Kooperationsformaten sowie zu Standards, Regeln und operativer Verbindlichkeit neuer Prozesse. Ergänzend sind Formate sinnvoll, die frühe Widerstandsformen sichtbar machen, bevor sie operative Re-Konfigurationen ausbremsen.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Für Intermediationsakteure ist vor allem bedeutsam, dass operative Wertschöpfungslogiken nicht isoliert entstehen, sondern mit strategischer Neuausrichtung, ethischer Sinnstiftung, prozessualer Widerstandsdynamik und dem Spannungsverhältnis zwischen Kontrolle und Lernbereitschaft verknüpft sind. Neue Wertschöpfungslogiken lassen sich daher besser unterstützen, wenn Intermediäre nicht nur Tools oder Abläufe vermitteln, sondern auch den strategischen Kontext, die ethische Rahmung und die Notwendigkeit experimenteller Lernräume mitkommunizieren.

Für die benötigten Angebote heißt das sekundär: Zusätzlich zu prozessbezogenen Schulungen werden Beratungsangebote zur strategischen Einordnung, Informationsformate zu ethischer KI sowie Begleitformate zum Umgang mit Widerstand und Kontrolllogiken relevant. Intermediationsakteure stützen neue Wertschöpfungslogiken also nicht nur technisch, sondern auch durch Orientierung, Sinnvermittlung und Einordnung organisationaler Spannungen.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für Intermediationsakteure folgt aus H42 und H65 vor allem indirekt, dass operative Re-Konfigurationen dort gefährdet sind, wo zunehmender Widerstand vorschnell als Technikablehnung missverstanden wird, und dass partizipative Mitgestaltung, Feedback-Schleifen und Qualifizierungsangebote die aktive Mitwirkung stabilisieren können. Diese Bezüge laufen eher im Hintergrund mit, sind aber für die Ausgestaltung von Informations- und Unterstützungsformaten anschlussfähig.

5. Kategorie: „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“

Leitfrage

1. Wie können Intermediationsakteure die Verstetigung von KI in der Branche und in den Unternehmen unterstützen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“ folgenden Hypothesen zugewiesen (10 x): H21, H22, H29, H69, H70, H71, H77, H78, H84, H90; sekundär (14 x): H7, H17, H28, H35, H36, H37, H53, H65, H79, H83, H90, H91, H102, H108; tertiär (6 x): H3, H19, H25, H60, H61, H88.

Intermediationsakteure können die Verstetigung von KI vor allem unterstützen, indem sie Leitbilder und Rollenmodelle verbreiten, organisatorische Verankerungsformen wie KI-Teams, Roadmaps und Gremien sichtbar machen, KPI- und Monitoringlogiken vermitteln, kontinuierliche Qualifizierung fördern und die Einführung zugleich vertrauens-, kultur- und zielgruppensensibel rahmen. Verstetigung wird im Material nicht als rein technischer Endzustand, sondern als formalisierte, kommunikativ gestützte und lernbasierte Dauerverankerung sichtbar.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“ primär vergeben wurde, stehen für Intermediationsakteure die strukturelle, dauerhafte und formal abgesicherte Verankerung von KI im Vordergrund. Inhaltlich geht es damit um die Einbettung von KI in Vision, Leitbilder und interne Kommunikation, die Schaffung neuer Rollen, Abteilungen und Verantwortlichkeiten, die Nutzung separater KI- oder Innovationseinheiten, die kulturabhängige Einführung von KI, die Steuerung über formalisierte Managementstrukturen, die Sichtbarmachung von Erfolgen über KPIs sowie die Kombination von kontinuierlicher Qualifizierung und Monitoring. Gleichzeitig zeigt H77, dass starke Stabilitäts- und Kontrolllogiken die Experimentier- und Lernbereitschaft senken können.

Für die Leitfrage heißt das: Intermediationsakteure können die Verstetigung von KI vor allem unterstützen, wenn sie Orientierungsrahmen, organisatorische Strukturmuster und formalisierte Verstetigungslogiken bereitstellen. Dazu zählen etwa Leitbilder, Rollenmodelle, Best Practices für KI-Teams oder Inkubatoren, Roadmaps, Gremienmodelle, KPI-basierte Erfolgssichtbarkeit und kombinierte Lern- und Monitoringkonzepte. Verstetigung wird damit weniger als spontane Diffusion, sondern als bewusst gestaltete institutionelle Einbettung gefasst.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Für Intermediationsakteure zeigt sich bei der sekundären Kategorisierung, dass Verstetigung zusätzlich von Rollenklarheit und Qualifizierungsstrategien, ethischer Glaubwürdigkeit, unternehmensgrößenabhängigen Ambidextriemodellen, Vertrauen in Human-in-the-Loop-Ansätze, kontextsensibler Umsetzung in spezialisierten Nischen, partizipativer Einbindung, kontinuierlicher Fortschrittskommunikation sowie Talent- und Freelancerbindung abhängt. Verstetigung ist also nicht nur Strukturfrage, sondern auch eine Frage von Vertrauen, Anschlussfähigkeit und personeller Einbindung.

Für Intermediationsakteure ergibt sich daraus sekundär ein breiter Unterstützungsauftrag: Sie können branchenseitig Qualifizierungsangebote, ethische Orientierung, größendifferenzierte Einführungsmodelle, Vertrauensnarrative zu Human-in-the-Loop, Fortschrittskommunikation sowie Angebote zur Talent- und Freelancerintegration bereitstellen. Gerade bei der Verstetigung erscheint die Verbindung von Lernen, Kommunikation, Vertrauen und struktureller Einbindung zentral.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für Intermediationsakteure bedeuten die im Hintergrund markierten Hypothesen, dass die Verstetigung von KI zusätzlich durch strategische Neuausrichtung, ethische Richtlinien, symbolische Kommunikation, ungleiche strukturelle Einbindung verschiedener Beschäftigtengruppen sowie durch kommunikative Normalisierung und Vorleben neuer Routinen beeinflusst wird. Diese Hypothesen tragen die Kategorie nicht im Zentrum, stützen aber ihr Verständnis als längerfristigen institutionellen Prozess.

6. Kategorie: „KI-Governance und Risikosteuerung“

Leitfrage

1. Welche rechtlichen und ethischen Leitplanken sollten von Intermediationsakteuren adressiert werden?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „KI-Governance und Risikosteuerung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (5 x): H17, H19, H36, H54, H83; sekundär (4 x): H9, H70, H71, H87; tertiär (5 x): H26, H84, H85, H86, H109.

Von Intermediationsakteuren sollten vor allem ethische Leitlinien, Qualitäts- und Verantwortungsstandards, Human-in-the-Loop-Prinzipien, Validierungs- und Freigabelogiken sowie die verbindliche Integration in Regeln und Prozesse

adressiert werden. Ergänzend relevant sind transparente Erfolgs- und Fortschrittskommunikation sowie Angebote zum Aufbau governance-relevanter Kompetenzen.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „KI-Governance und Risikosteuerung" primär vergeben wurde, stehen Regelungs-, Kontroll- und Absicherungsaspekte im Umgang mit KI im Vordergrund. Der Kategorienkern liegt bei Transparenz, Qualitätssicherung, Zuständigkeiten, Verantwortungszuweisung und dem Umgang mit Risiken im Spannungsfeld von Effizienz, Qualität und Compliance.

Inhaltlich verweisen diese Hypothesen auf fünf Leitplanken: erstens den bewussten Umgang mit ethischer KI als Glaubwürdigkeitsfaktor, zweitens die Etablierung ethischer Richtlinien zur Reduktion wahrgenommener Risiken, drittens Human-in-the-Loop als Vertrauens- und Qualitätsarchitektur, viertens die governance-relevante Rolle von prozess- und qualitätsverantwortlichen Funktionen und fünftens die Spannung zwischen stark kontrollierter Einführung und begrenztem Transformationspotenzial. Für Intermediationsakteure bedeutet dies, dass sie vor allem ethische Mindeststandards, Qualitäts- und Prüfmaßstäbe, Verantwortungslogiken und Formen menschlicher Letztkontrolle adressieren sollten.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die genannten vier Hypothesen zeigen, dass Governance dort besonders relevant wird, wo KI formal abgesichert, qualitätsorientiert validiert, regelkonform freigegeben und verbindlich in Standards und Prozesse integriert wird. Für Intermediationsakteure folgt daraus, dass rechtliche und ethische Leitplanken nicht nur abstrakt formuliert, sondern in Prüf-, Freigabe- und Standardisierungslogiken übersetzt werden sollten.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Diese oben genannten Hypothesen tragen die Kategorie nicht im Zentrum, stützen sie aber im Hintergrund. Wichtig sind hier vor allem die kommunikative Rahmung eines hybriden Leistungsmodells, die Sichtbarmachung von Erfolgen, kontinuierliche Fortschrittskommunikation sowie die Benennung governance-naher Kompetenzen wie Post-Editing, KI-gestützte Qualitätssicherung, Daten- und Workflow-Kompetenz. Für Intermediationsakteure heißt das: Governance wird zusätzlich glaubwürdig, wenn sie nicht nur regulativ, sondern auch kommunikativ und kompetenzbezogen unterfüttert wird. Intermediäre können formale Regeln verständlicher und für Handlungskontexte interpretierbar machen.

7. Kategorie: „Symbolische Verankerung“

Leitfragen

1. Welche Narrative stärken Vertrauen in KI auf Branchenebene?
2. Wie kann die professionelle Identität der Branche gestärkt werden?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Symbolische Verankerung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (7 x): H18, H20, H25, H31, H80, H88, H99; sekundär (6 x): H6, H21, H23, H34, H96, H101; tertiär (2 x): H36, H67.

Von Intermediationsakteuren sollten vor allem ethische Leitlinien, Qualitäts- und Verantwortungsstandards, Human-in-the-Loop-Prinzipien, Validierungs- und Freigabelogiken sowie die verbindliche Integration in Regeln und Prozesse adressiert werden. Ergänzend relevant sind transparente Erfolgs- und Fortschrittskommunikation sowie Angebote zum Aufbau governance-relevanter Kompetenzen.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Symbolische Verankerung“ primär vergeben wurde, stehen kulturelle und normative Bezugspunkte der Transformation im Zentrum. Dazu zählen Werte, Leitbilder, organisationskulturelle Orientierungen und symbolische Rahmungen des KI-Einsatzes.

Für die erste Leitfrage werden dadurch vor allem folgende Narrative gestützt: „ethisch reflektierte KI“, „innovationsorientierte Zukunftsfähigkeit“, „Lern- und Anpassungsfähigkeit als kultureller Wert“ sowie „glaubwürdig vorgelebte Transformation“. Vertrauen entsteht demnach weniger durch Technikbehauptungen als durch sichtbare Visionen, kulturelle Leitbilder, symbolische Ernsthaftigkeit und glaubwürdiges Vorleben.

Für die zweite Leitfrage folgt daraus: Die professionelle Identität der Branche kann symbolisch dadurch gestärkt werden, dass sie sich nicht defensiv, sondern als zukunftsfähig, lernorientiert, qualitätsbewusst und normativ verantwortungsvoll beschreibt. Die Kategorie trägt damit weniger die konkrete Neudefinition einzelner Berufe als vielmehr die kulturelle Selbstbeschreibung der Branche.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die sekundäre Kategorisierung ergänzt die symbolische Verankerung um ein nicht-dystopisches Zukunftsbild, um die erhöhte Verständlichkeit strategischer

Veränderungen durch konsistente Symbolik, um die Wahrnehmung einer tiefgreifenden Transformation der organisationalen Logik, um die legitimierende Wirkung symbolischer Maßnahmen sowie um die Bedeutung glaubwürdiger Zukunftsnarrative. Zugleich zeigt H101, dass unrealistische Zielvorgaben die Wahrnehmung von Machbarkeit schwächen.

Für Intermediationsakteure heißt das: Vertrauen auf Branchenebene wird sekundär besonders durch Narrative wie „Transformation statt Dystopie", „Zukunftsnarrativ statt Alarmrhetorik" und „sichtbare Ernsthaftigkeit statt bloßer Symbolsprache" gestützt. Professionelle Identität wird dabei stärker, wenn die Branche als daten- und KI-getriebene Serviceinnovation mit menschlicher Qualitätsverantwortung gerahmt wird.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Beide genannten Hypothesen deuten an, dass Vertrauen zusätzlich dort wächst, wo menschliche Expertise in KI-Prozesse integriert bleibt und wo der Wandel sozial gemeinsam gedeutet werden kann. Für Intermediationsakteure sind das eher Hintergrundbezüge, aber anschlussfähig für Formate, die Vertrauen nicht nur sachlich, sondern auch sozial und interpretativ stabilisieren.

Intermediationsakteure sollten daher nicht nur Informationen über KI liefern, sondern auch Formate schaffen, in denen der Wandel gemeinsam verstanden, gedeutet und sozial verarbeitet werden kann. Beispielsweise:

- Hochschulen: Reflexions- und Diskussionsformate
- Verbände: Austauschforen und Orientierungshilfen
- Medien: verständliche Einordnung statt bloßer Schlagzeilen
- Beratende: moderierte Workshops zur gemeinsamen Deutung des Wandels

8. Kategorie: „Rollen- und Berufsbild-Transformation"

Leitfragen

1. Wie wird verhindert, dass das Berufsbild öffentlich als „ersetzbar" gerahmt wird?
2. Wie können neue Berufsprofile sichtbar gemacht werden?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Rollen- und Berufsbild-Transformation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (5 x): H11, H12, H14, H27, H82; sekundär (5 x): H8, H22, H109, H110, H119; tertiär (4 x): H7, H20, H54, H76.

Wenn das Berufsbild als Rollenverschiebung zu hybriden, technologiegestützten Wissensarbeiterprofilen beschrieben wird und nicht als Auslaufmodell, wird die öffentliche Rahmung „ersetzbar“ verhindert. Neue Berufsprofile werden sichtbar, wenn sie klar benannt, mit Verantwortlichkeiten hinterlegt, über Kompetenzprofile konkretisiert und über Curricula sowie institutionelle Formate anschlussfähig gemacht werden.

Primäre Vergabe der Kategorie

Wenn die Kategorie „Rollen- und Berufsbild-Transformation“ primär vergeben wurde, stehen Veränderungen beruflicher Identitäten, Zuständigkeiten und Tätigkeitsprofile im Vordergrund. Die Kategorie erfasst Verschiebungen von klassischen Übersetzerrollen hin zu erweiterten, technologiegestützten Rollenbildern sowie veränderte Anforderungen an berufliche Selbstverständnisse.

Für die erste Leitfrage zeigt sich: Das Berufsbild wird dann nicht als „ersetzbar“ gerahmt, wenn der Wandel als Rollenverschiebung statt als Berufsende beschrieben wird. Besonders tragfähig ist hier H11 mit der Verschiebung hin zu hybriden digitalen Wissensarbeitern. Gleichzeitig zeigen H12 und H14, dass eine solche Verschiebung ohne passende Orientierung, Sprache und Ausbildungslinie Identitätskonflikte verstärkt.

Für die zweite Leitfrage sind vor allem H27 und H82 wichtig. Neue Berufsprofile werden sichtbar, wenn Rollenbezeichnungen klar und innovativ formuliert werden und wenn Rollen und Verantwortlichkeiten explizit neu definiert werden. Sichtbarkeit entsteht hier also weniger zufällig als über benennbare Rollenarchitekturen.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die genannten Hypothesen stützen die Kategorie dadurch, dass sie die Entstehung neuer Geschäftsmodelle und Berufsbilder, neue Rollen und Abteilungen, ein erweitertes Kompetenzprofil, förderliche Persönlichkeitsdimensionen sowie die Relevanz von Curricula und Campus-Programmen für die Talentgewinnung sichtbar machen. Für Intermediationsakteure bedeutet das: Neue Berufsprofile werden nicht nur kommunikativ, sondern auch über Curricula, Kompetenzprofile und institutionelle Ausbildungsanschlüsse sichtbar.

Für die erste Leitfrage folgt daraus sekundär: Das Ersetzbarkeitsnarrativ wird zusätzlich geschwächt, wenn die Branche neue Kompetenzbündel und neue professionelle Anschlussstellen sichtbar macht. Wer neue Rollen mit klaren Skills, Passungen und Entwicklungswegen beschreibt, rahmt das Berufsbild eher als transformiert denn als obsolet.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothesen zeigen im Hintergrund, dass öffentliche Ersetzbarkeitsrahmungen vor allem dort auftreten, wo klare Rollenbilder und Qualifizierungsstrategien fehlen, wo professionelle Selbstbilder irritiert werden oder wo Konfliktlinien in neue Rollen hinein wandern. Die explizite Vision eines Unternehmens oder einer Branche kann diese Unsicherheit mindern.

9. Kategorie: „Future Skills“

Leitfrage

1. Welche Rolle nehmen Intermediationsakteure bei der Adressierung von Future Skills ein?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Future Skills“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H13, H109, H110; sekundär (5 x): H11, H31, H76, H111, H112; tertiär (0 x).

Intermediationsakteure übernehmen bei der Adressierung von Future Skills vor allem eine strukturierende und vermittelnde Rolle: Sie können relevante Kompetenzprofile definieren, in Curricula, Weiterbildungs- und arbeitsintegrierte Lernformate übersetzen und zugleich den Zusammenhang zu neuen Rollenbildern, Recruiting und Vendor-Management sichtbar machen.

Primäre Vergabe der Kategorie

Bei den Hypothesen steht im Vordergrund, dass Future Skills nicht nur fachlich neu bestimmt werden, sondern stärker in kontinuierlichen, arbeitsintegrierten Lernformaten entwickelt werden sollen. Inhaltlich werden als zentrale Future Skills insbesondere Post-Editing-Kompetenz, technologische Versiertheit, KI-gestützte Qualitätssicherung, Change- und Lernbereitschaft genannt, ergänzt um kulturelle Sprachkompetenz, Daten- und Informationskompetenz, Workflow-Denken sowie Kommunikations- und Beratungskompetenz. Hinzu kommen dispositionsbezogene Aspekte wie Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. Für Intermediationsakteure ergibt sich daraus vor allem ein Auftrag zur Definition,

Strukturierung und curricularen bzw. weiterbildungsbezogenen Vermittlung dieser Kompetenzprofile.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Aus den sekundär markierten Hypothesen folgt, dass Future Skills eng mit dem Rollenwandel hin zu hybriden digitalen Wissensarbeitern, mit der symbolischen Aufladung von Lern- und Anpassungsfähigkeit sowie mit Fragen von Recruiting und Vendor-Management verbunden sind. Für Intermediationsakteure heißt das: Future Skills sollten nicht nur als Qualifikationsliste, sondern als Bestandteil eines veränderten Berufsbilds und als Orientierungsrahmen für Personal- und Kooperationsstrukturen adressiert werden.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für diese Kategorie liegt keine tertiäre Vergabe vor. Future Skills erscheinen damit entweder als zentrale oder als klar ergänzende Dimension.

10. Kategorie: „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“

Leitfrage

1. Mit welchen Formaten können Intermediationsakteure eine branchenweite Akzeptanz der technischen Entwicklung fördern?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“ folgenden Hypothesen zugewiesen (29 x): H24, H35, H38, H40, H41, H42, H43, H44, H45, H47, H48, H50, H53, H57, H62, H63, H64, H65, H66, H74, H92, H93, H96, H97, H98, H101, H102, H103, H104; sekundär (21 x): H27, H32, H39, H46, H49, H51, H52, H54, H60, H61, H67, H68, H73, H78, H83, H84, H86, H88, H90, H94, H107; tertiär (14 x): H34, H56, H59, H69, H70, H71, H75, H77, H81, H82, H91, H95, H100, H105.

Branchenweite Akzeptanz kann durch Intermediationsakteure vor allem mit früh ansetzenden Dialog- und Informationsformaten, praxisnahen Schulungen, Pilot- und Erprobungsformaten, Change-Stories und positiven Zukunftsbildern, sichtbaren Erfolgsbeispielen sowie konkreter praktischer Befähigung gefördert werden.

Primäre Vergabe der Kategorie

Primär erscheinen für Intermediationsakteure insbesondere H40 bis H45, H47, H64 bis H66, H74, H93, H96 bis H98, H103 und H104 relevant. Daraus ergibt sich, dass Akzeptanz branchenweit vor allem durch Formate gefördert werden

kann, die frühe Widerstandssignale sichtbar machen, Sinn-, Deutungs- und Vertrauensdefizite bearbeiten, Unsicherheit bei Freiberuflern aktiv adressieren, den Wandel sichtbar und erklärbar machen und statt abstrakter Rechtfertigungen mit Nutzenbeispielen, Change-Stories, Zukunftsbildern, Pilotierungen, Dialogformaten und praktischer Befähigung arbeiten. Für Intermediationsakteure sind damit vor allem Informations-, Dialog-, Pilot-, Schulungs- und Erprobungsformate einschlägig.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Akzeptanz wird durch klar formulierte Rollenbilder, Prinzipien von Arbeit 4.0/New Work, partizipative Einbindungsformate, dialogische Kommunikationsformate, daten- und faktenbasierte Dringlichkeitskommunikation, sichtbare Quick Wins, KPI-gestützte Erfolgskommunikation, kommunikative Normalisierung und die gleichzeitige Adressierung kognitiver, emotionaler und intentionaler Veränderungsbereitschaft gestützt. Für Intermediationsakteure folgt daraus, dass branchenweite Akzeptanzformate nicht nur informierend, sondern auch partizipativ, dialogisch und sichtbarmachend angelegt sein sollten. Gemeint sind Formate, die nicht nur informieren, sondern Beteiligung ermöglichen, Austausch fördern und Fortschritte sichtbar machen.

Partizipativ wären zum Beispiel: Verbandsworkshops, in denen Sprachdienstleister, Freiberufler und Hochschulen gemeinsam Leitlinien für den KI-Einsatz entwickeln, Hochschulformate mit Praxispartnern, bei denen Studierende und Unternehmen gemeinsam neue Rollenprofile oder Kompetenzmodelle erarbeiten, oder Branchenbefragungen mit Rückspiegelung der Ergebnisse an die Teilnehmenden.

Dialogisch wären zum Beispiel: moderierte Round Tables zwischen Verbänden, Hochschulen, Medien und Unternehmen, Austauschforen oder Branchenlabs, in denen Sorgen, Erwartungen und Erfahrungen offen diskutiert werden oder Peer-to-Peer-Formate, etwa Erfahrungsberichte von Sprachdienstleistern für andere Marktakteure.

Sichtbarmachend wären zum Beispiel: Best-Practice-Sammlungen mit konkreten KI-Anwendungsfällen aus der Translationsbranche, Vorher-Nachher-Darstellungen zu Prozessen, Rollen oder Qualitätsverbesserungen oder KPI-gestützte Übersichten, etwa zu Zeitgewinn, Fehlerreduktion oder neuen Serviceformaten sowie Fallstudien, Success Stories oder Branchenreports, die zeigen, wo KI bereits sinnvoll integriert wurde.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Die Bezüge zu den 14 genannten Hypothesen zeigen im Hintergrund, dass Akzeptanz zudem von kulturellem Kontext, positiver Umdeutung von Bedrohungsnarrativen, Rollenklärung, kontinuierlicher Kommunikation, Peer-Kommunikation und inkrementeller Einführung beeinflusst wird. Für Intermediationsakteure sind das eher ergänzende Rahmungen als eigenständige Kernformate.

11. Kategorie: „Diskursive Legitimation“

Leitfrage

1. Wie kann der Deutungsrahmen im öffentlichen Diskurs (dystopisch vs. realistisch-gestaltbar) gesteuert werden, um Unsicherheit zu reduzieren?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Diskursive Legitimation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (16 x): H56, H58, H67, H68, H73, H75, H81, H85, H86, H91, H95, H100, H105, H106, H116, H117; sekundär (15 x): H10, H24, H43, H45, H47, H59, H64, H66, H69, H73, H75, H85, H95, H100, H104; tertiär (3 x): H9, H21, H39.

Der öffentliche Deutungsrahmen kann von Intermediationsakteuren vor allem dadurch gesteuert werden, dass KI nicht dystopisch, sondern als konkret gestaltbarer Wandel vermittelt wird: mit Fakten statt Alarmismus, positiver Umdeutung von Bedrohungsnarrativen, dialogischen Formaten, sichtbaren Fortschritten, Change-Stories, Pilotierungen und partnerschaftlicher Einbindung.

Primäre Vergabe der Kategorie

Insbesondere H67, H68, H73, H75, H81, H85, H86, H91, H95, H100, H105 und H106 erscheinen für Intermediationsakteure relevant. Diese Hypothesen stützen einen Deutungsrahmen, der auf gemeinsame Deutung sozialer Erfahrungen, dialogische Kommunikation, faktenbasierte Dringlichkeitskommunikation, positive Umdeutung von Bedrohungsnarrativen, narrative Sinnzuschreibung, kontinuierliche Fortschrittskommunikation, Quick Wins, Peer-Kommunikation, pilotbasierte Einführung und partnerschaftliche Einbindung setzt.

Für Intermediationsakteure folgt daraus: Der öffentliche Diskurs sollte nicht dystopisch, sondern realistisch-gestaltbar, dialogisch, konkret und anschlussfähig gerahmt werden.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die identifizierten Bezüge zeigen, dass der öffentliche Deutungsrahmen zusätzlich davon profitiert, wenn verdeckte Widerstandsphänomene erkannt, informelle Diskursräume mitgedacht, externer Handlungsdruck nachvollziehbar gerahmt, Nutzen- und Zukunftsbilder kommuniziert, Vision und Leitbilder eingebunden sowie Change-Stories, Pilotphasen und Ressourcenbereitschaft sichtbar gemacht werden.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Im Hintergrund stützen H9, H21 und H39 den Deutungsrahmen über Human-in-the-Loop als Vertrauensarchitektur, symbolische Verankerung und die Einsicht, dass Widerstand häufig aus Unsicherheit und unzureichender Sinnzuschreibung resultiert. Für Intermediationsakteure sind dies flankierende, aber nicht führende Bezüge.

12. Kategorie: „Psychologische Bewertung des Wandels“

Leitfrage

1. Welche öffentlichen Angebote helfen bei der psychologischen Begleitung disruptiver Entwicklungen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Psychologische Bewertung des Wandels“ folgenden Hypothesen zugewiesen (12 x): H16, H39, H49, H51, H55, H59, H60, H61, H76, H92, H97, H102; sekundär (20 x): H12, H15, H19, H42, H44, H48, H56, H57, H58, H60-H63, H74, H77, H78, H92, H97, H98, H107; tertiär (8 x): H18, H27, H30, H50, H52, H64, H66, H74.

Öffentliche Angebote zur psychologischen Bewertung des Wandels sollten vor allem Orientierungs- und Vermittlungsangebote, Dialog- und Peer-Formate, Verständnishilfen zu KI, Sinn- und Zukunftsrahmungen, Selbstwirksamkeitsförderung und zielgruppensensible Unterstützungsformate für Freiberufler und Festangestellte umfassen.

Primäre Vergabe der Kategorie

Aus den Hypothesen lässt sich ablesen, dass psychologische Begleitung vor allem dort ansetzen muss, wo Zukunftsängste, Unsicherheit, innere Konflikte, Identitätsfragen, Selbstwirksamkeitsverluste und unterschiedliche Belastungslagen von Festangestellten und Freiberuflern auftreten. Öffentliche Angebote sollten

daher vor allem Orientierung, Entlastung, psychologische Einordnung und Stärkung von Selbstwirksamkeit leisten.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Für Intermediationsakteure folgt aus den identifizierten Hypothesen ein Bedarf an kritisch-positiv-realistischen Orientierungsformaten, ethischer Rahmung, früher Bearbeitung innerer Konflikte, Verständnishilfen zur Funktionsweise und zu den Grenzen von KI, narrativer Sinnstiftung, Peer- und Dialogformaten, glaubwürdigem Vorleben, inkrementeller Einführung und der expliziten Thematisierung von emotionaler Überforderung und der Frage nach der Sinnhaftigkeit.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothesen ergänzen das Bild um Sinnstiftung durch ethische KI, Rollenklarheit, Beteiligung, transparente Kommunikation, sichtbare organisationale Artefakte und positive Zukunftsbilder. Für die psychologische Begleitung sind das unterstützende, aber nicht führende Elemente.

13. Kategorie: „Personal- und Vendor-Management“

Leitfrage

1. Wie können Intermediäre die Branchen-Transformation im Allgemeinen und die Geschäftsmodell-Transformation in einzelnen Firmen unterstützen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Personal- und Vendor-Management“ folgenden Hypothesen zugewiesen (8 x): H52, H111-H115, H118, H119; sekundär (7 x): H50, H89, H103, H105, H106, H116, H117; tertiär (3 x): H31, H48, H51.

Intermediäre können die Branchen-Transformation insgesamt und die Geschäftsmodell-Transformation einzelner Firmen vor allem unterstützen, indem sie Curricula und Campus-Programme beeinflussen, Qualifizierungs- und Bindungsangebote stärken, Recruiting und Talentgewinnung professionalisieren, Freelancer frühzeitig in neue Technologien und Lernformate einbinden und vertrauensbasierte Kooperationsmodelle fördern.

Primäre Vergabe der Kategorie

Primär sind für Intermediäre vor allem H111 bis H115, H118 und H119 relevant; H52 ist ergänzend anschlussfähig. Inhaltlich geht es um die noch überwiegend informelle Berücksichtigung von Persönlichkeitseigenschaften im Recruiting, die

geringe systematische Berücksichtigung solcher Merkmale im Vendor-Management, um die Bindung technologisch affiner Mitarbeitender, Flexibilität als Bindungsfaktor, die bislang oft reaktive externe Talentgewinnung, die frühe Einbindung von Freelancern in neue Technologien und Lernformate sowie die Einwirkung auf Curricula und Campus-Programme zur Talentgewinnung. Für Intermediäre ergibt sich daraus ein Unterstützungsauftrag in den Bereichen Nachwuchssicherung, Recruiting, Bindung, Vendor-Integration und curricularer Anschlussfähigkeit.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die oben genannten Hypothesen zeigen, dass Transformation in Firmen zusätzlich über kontinuierliche Qualifizierung, praktische Befähigung, kollaborative Einbindung von Festangestellten, partnerschaftliche Einbindung von Freiberuflern, transparente Zukunftsvisionen und vertrauensbasierte Freelancer-Bindung gestützt wird. Intermediäre können einzelne Firmen daher vor allem über Qualifizierungsformate, Rekrutierungs- und Bindungsimpulse, Partnerschaftsmodelle und kommunikative Zukunftsrahmungen unterstützen.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Die Bezüge verweisen im Hintergrund darauf, dass Future Skills symbolisch aufgeladen, Unterschiede zwischen festen und freien Beschäftigungsformen berücksichtigt und ökonomische Unsicherheiten von Freiberuflern mitgedacht werden müssen. Für Intermediäre sind das flankierende Kontextbedingungen.

4.3.3.3 Fokus: Arbeitsmarktakteure

Die folgenden Abschnitte fassen die Hypothesen je Kategorie bezogen auf die Zielgruppe „Arbeitsmarktakteure“ qualitativ zusammen. Eine weitere Trennung nach Studierenden (bzw. Studieninteressierten), Arbeitssuchenden in Festanstellung und Freiberuflern ist nicht möglich, da die Leitfragen diese Akteure hier nur gebündelt als Arbeitsmarktakteure adressieren. Dabei zeigt die primäre Vergabe, dass die Kategorie den inhaltlichen Schwerpunkt der jeweiligen Hypothese bildet, während die sekundäre Vergabe eine ergänzende, aber deutlich erkennbare Bedeutungsdimension markiert und die tertiäre Vergabe eher eine indirekt mitlaufende Relevanz anzeigt.

1. Kategorie: „Geschäftsmodell-Transformation“

Leitfragen

1. Welche neuen Rollenprofile entstehen?
2. Wie können sich feste/freie Mitarbeitende in dem sich wandelnden Markt positionieren?
3. Welche Strategien sichern Beschäftigungsfähigkeit?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Geschäftsmodell-Transformation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (12 x): H1-H8, H23, H30, H33, H34; sekundär (2 x): H20, H26; tertiär (2 x): H15, H53.

Es entstehen vor allem hybride, technologiegestützte Rollenprofile. Positionierung gelingt eher über Qualitätsverantwortung, Spezialisierung und technologische Anschlussfähigkeit als über rein klassische Übersetzungsarbeit. Beschäftigungsfähigkeit wird vor allem durch Rollenklarheit, Qualifizierung und adaptive Marktpositionierung gesichert.

Primäre Vergabe der Kategorie

Inhaltlich tragen die zwölf Hypothesen vor allem drei Aussagen. Erstens verschiebt sich die Branche über den klassischen Kernübersetzungsprozess hinaus in Richtung erweiterter, content-, beratungs- und technologieorientierter Leistungsmodelle. Damit entstehen für Arbeitsmarktakteure neue Rollenprofile nicht mehr nur in der Übersetzung selbst, sondern auch an den Schnittstellen von Content, Qualität, Steuerung, KI-Anwendung und neuen Serviceformen.

Zweitens zeigen H6, H7 und H34, dass Beschäftigungsfähigkeit und Akzeptanz dort stabiler bleiben, wo der Wandel nicht dystopisch, sondern als Transformationsprozess mit klaren Rollenbildern und sichtbaren Qualifizierungsstrategien vermittelt wird. Drittens machen H8, H23 und H33 deutlich, dass sich nicht nur Tätigkeiten, sondern auch Wertschöpfungs- und Erlöslogiken verschieben. Für feste Mitarbeitende bedeutet das eine stärkere Orientierung an neuen Organisations- und Rollenarchitekturen; für Freiberufler zusätzlich die Notwendigkeit, sich in veränderten Markt- und Abrechnungslogiken zu positionieren.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

H20 verweist auf die Bedeutung expliziter KI-bezogener Visionen für die Positionierung als innovationsorientierter Akteur. H26 beschreibt ein hybrides Leistungsmodell, in dem KI als Effizienztreiber und der Mensch als Qualitätsinstanz erscheint.

Für die Arbeitsmarktakteure ist dies vor allem für die zweite Leitfrage relevant: Feste und freie Mitarbeitende können sich eher dann tragfähig positionieren, wenn sie sich nicht gegen KI, sondern als qualitätsverantwortliche, kontext- und bewertungsstarke Partnerinnen und Partner zu KI-gestützten Prozessen verorten. Damit wird auch für die dritte Leitfrage sichtbar, dass Beschäftigungsfähigkeit weniger über das Festhalten an alten Routinen als über die Besetzung komplementärer Rollen gesichert wird.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

H15 verweist auf ein kritisch-positiv-realistisches Zukunftsbild, H53 auf die Kontextabhängigkeit von Widerstand und auf stabilere Chancen in hochspezialisierten Nischen. Für die Arbeitsmarktakteure läuft damit im Hintergrund mit, dass Positionierungschancen nicht in allen Marktsegmenten gleich verteilt sind. Gerade für Freiberufler und spezialisierte Arbeitssuchende kann Beschäftigungsfähigkeit deshalb auch über Nischenkompetenz und fachliche Spezialisierung gesichert werden.

2. Kategorie: „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“

Leitfragen

1. Welche Trends sollten Karriereentscheidungen beeinflussen?
2. Wie kann Unsicherheit reduziert werden?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Legitimation durch externe Umweltanforderungen“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H15, H72, H94; sekundär (1 x): H25; tertiär (0 x).

Karriereentscheidungen sollten sich vor allem an Marktdruck, technologischer Dynamik und veränderten Kundenanforderungen orientieren. Unsicherheit sinkt, wenn diese Entwicklungen realistisch, faktenbasiert und nicht alarmierend eingeordnet werden.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothesen markieren externe Umweltanforderungen als sinnstiftenden Bezugsrahmen des Wandels. Für Arbeitsmarktakteure ist daraus vor allem abzuleiten, dass Karriereentscheidungen weniger aus tradierten Berufsverständnissen heraus getroffen werden sollten, sondern stärker unter Berücksichtigung von Wettbewerbsdruck, technologischer Entwicklung und externer Marktdynamik. Für die zweite Leitfrage ist besonders wichtig, dass Unsicherheit dann sinkt, wenn dieser Druck nicht dramatisiert, sondern in ein kritisch-positiv-realistisches Zukunftsbild überführt wird. Externe Trends werden damit nicht als diffuse Bedrohung, sondern als nachvollziehbare Begründung für Qualifizierung, Spezialisierung und berufliche Anpassung lesbar.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothese H25 zeigt, dass externe Anforderungen anschlussfähiger werden, wenn sie auch symbolisch und kommunikativ plausibilisiert werden. Für Arbeitsmarktakteure bedeutet das: Unsicherheit wird nicht allein durch Information reduziert, sondern durch eine Kommunikation, die äußere Treiber mit sichtbaren Leitbildern, Orientierungsangeboten und erkennbaren Handlungsoptionen verbindet.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für diese Kategorie liegt keine tertiäre Vergabe vor.

3. Kategorie: „Innovationsarchitektur“

Leitfragen

1. Welche Anforderungen sind an kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten zu stellen?
2. Welche Kompetenzen sind für hybride Arbeitsumgebungen nötig?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Innovationsarchitektur“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H26, H28, H37; sekundär (3 x): H5, H29, H30; tertiär (0 x).

Kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten setzen voraus, dass Arbeitsmarktakteure mit parallel verlaufenden alten und neuen Arbeitslogiken umgehen können. Für hybride Arbeitsumgebungen werden vor allem Lernbereitschaft, Rollenflexibilität und die Fähigkeit zum Wechsel zwischen Stabilität und Exploration relevant.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die drei Hypothesen zeigen, dass hybride Arbeitsumgebungen unterschiedlich organisiert sind: kleinere Unternehmen arbeiten eher kontextuell ambidexter, größere eher strukturell ambidexter.

Für Arbeitsmarktakteure bedeutet das, dass kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten nicht einheitlich, sondern je nach Organisationsform unterschiedlich gefordert sind. Zugleich verweist H26 auf das zugrunde liegende hybride Leistungsmodell, das entsprechende Kompetenzen überhaupt erst plausibel macht.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Neue Kompetenzen sind vor allem dort gefragt, wo klassische und KI-basierte Geschäftslogiken parallel geführt werden, wo Innovationsteams oder Inkubatoren exploratives Arbeiten ermöglichen und wo Mitarbeitende beide Geschäftslogiken als gleich wichtig anerkennen.

Für Arbeitsmarktakteure heißt das: Gefordert sind nicht nur Tool-Kompetenzen, sondern auch Adaptionsfähigkeit an parallele Organisationslogiken.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für diese Kategorie liegt keine tertiäre Vergabe vor.

4. Kategorie: „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“

Leitfragen

1. Welche Tätigkeiten verlieren bzw. gewinnen an Bedeutung?
2. Wie können neue Rollen erschlossen werden?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Re-Konfiguration von Wertschöpfung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (6 x): H9, H10, H32, H46, H79, H87; sekundär (5 x): H1, H3, H18, H38, H77; tertiär (2 x): H42, H65.

An Bedeutung verlieren vor allem rein produktive Standardtätigkeiten. An Bedeutung gewinnen überwachende, qualitätssichernde, koordinierende und workflownahe Tätigkeiten in Mensch-KI-Settings. Neue Rollen werden vor allem dort erschlossen, wo KI in Prozesse, Standards und interdisziplinäre Arbeitsformen eingebettet wird.

Primäre Vergabe der Kategorie

Tätigkeiten rund um Human-in-the-Loop, partizipative Einführung, Prinzipien von Arbeit 4.0 und New Work, interdisziplinäre Strukturen und die verbindliche Einbettung neuer Prozesse in Standards und Regeln gewinnen an Bedeutung. H46 macht zugleich deutlich, dass passiv-nonverbale Widerstandsformen (z. B. reduzierte Beteiligung, Dienst nach Vorschrift) eine neue Rollenerschließung faktisch bremsen können. Für Arbeitsmarktakteure verlagert sich die Relevanz damit von reiner Produktion hin zu Qualität, Koordination, Beteiligung und Prozesskompetenz.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Diese Hypothesen zeigen, dass die Re-Konfiguration von Wertschöpfung zusätzlich mit strategischer Neuausrichtung, ethischer Rahmung, prozessualer Widerstandsentwicklung und dem Spannungsverhältnis von Kontrolle und Lernbereitschaft zusammenhängt. Neue Rollen werden deshalb nicht nur technisch, sondern auch kulturell und motivational erschlossen.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Im Hintergrund wird mit H42 und H65 sichtbar, dass neue Rollen bei Freiberuflern eher dort erschlossen werden, wo frühe Unsicherheiten bearbeitet und Mitgestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden.

5. Kategorie: „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“

Leitfragen

1. Welche stabilen Karrierepfade entstehen neu?
2. Wie können Individuen KI-Kompetenzen dauerhaft integrieren?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Institutionalisierung und Verstetigung von KI“ folgenden Hypothesen zugewiesen (10 x): H21, H22, H29, H69, H70, H71, H77, H78, H84, H90; sekundär (14 x): H7, H17, H28, H35, H36, H37, H53, H65, H79, H83, H90, H91, H102, H108; tertiär (6 x): H3, H19, H25, H60, H61, H88.

Neue stabile Karrierepfade entstehen dort, wo KI formal in Rollen, Abteilungen, Routinen, Standards und Monitoringstrukturen verankert wird. Individuen integrieren KI-Kompetenzen dauerhaft vor allem über kontinuierliche Qualifizierung, sichtbare Routinen und klare organisatorische Einbettung.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothesen zeigen, dass neue Karrierepfade dort entstehen, wo KI in Vision, Leitbilder, neue Rollen, Abteilungen, Projektmanagement, Roadmaps, Gremien, KPI-Logiken und kombinierte Qualifizierungs- und Monitoringstrukturen eingebettet wird.

Das heißt, Stabilität entsteht nicht durch punktuelle Tool-Nutzung, sondern durch institutionalisierte Rollenarchitekturen und formalisierte Lern- und Steuerungslogiken, auf die sich die Beschäftigten aber auch einlassen müssen.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Dauerhafte Integration neuer Prozesse hängt auch von Rollenklarheit, ethischer Glaubwürdigkeit, größenabhängigen Ambidextrieformen, Vertrauen in Human-in-the-Loop, kontinuierlicher Kommunikation sowie von Mitarbeiter- und Freelancerbindung ab. Für Individuen ist KI-Kompetenz damit dauerhaft integrierbar, wenn sie sichtbar anschlussfähig an reale Arbeitskontexte bleibt.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Tertiär relevante Hypothesen verdeutlichen, dass Verstetigung zusätzlich durch strategische Neuausrichtung, ethische Richtlinien, symbolische Kommunikation, unterschiedliche strukturelle Einbindung und die kommunikative Normalisierung neuer Routinen beeinflusst wird.

6. Kategorie: „KI-Governance und Risikosteuerung“

Leitfrage

1. Welche Kompetenzen sind nötig, um Risiken im Umgang mit KI zu managen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „KI-Governance und Risikosteuerung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (5 x): H17, H19, H36, H54, H83; sekundär (4 x): H9, H70, H71, H87; tertiär (5 x): H26, H84, H85, H86, H109.

Erforderlich sind vor allem Kompetenzen in Qualitätssicherung, Regelverständnis, Verantwortungszuweisung, Validierung und menschlicher Letztkontrolle. Ergänzend gewinnen technologische Versiertheit, Post-Editing, KI-gestützte Qualitätssicherung und Prozessverständnis an Bedeutung.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothesen zeigen, dass Risikomanagement im Umgang mit KI vor allem über ethische Reflexion, Richtlinienkompetenz, Human-in-the-Loop, die Aufwertung prozess- und qualitätsverantwortlicher Rollen sowie den professionellen Umgang mit kontrollierter Einführung erfolgt. Für Arbeitsmarktakteure wird Risikosteuerung damit selbst zu einem Kompetenzfeld.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Sekundär verweisen die Hypothesen auf die Bedeutung von stark validierten, formal abgesicherten und regelkonformen Einführungen sowie auf die verbindliche Verankerung neuer Prozesse in Standards und Regeln. Für Individuen heißt das: Governance-Kompetenz ist eng mit der Fähigkeit zur regelbasierten Arbeit in kontrollierten KI-Prozessen verbunden.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Im Hintergrund werden damit hybride Leistungsmodelle, sichtbare Fortschritte, kontinuierliche Kommunikation, Quick Wins und konkrete Future Skills als ergänzende Voraussetzungen kompetenter Risikosteuerung sichtbar.

7. Kategorie: „Symbolische Verankerung“

Leitfragen

1. Wie beeinflussen Narrative das eigene Selbstbild?
2. Welche Symbole werden als glaubwürdig erlebt und welche nicht?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Symbolische Verankerung“ folgenden Hypothesen zugewiesen (7 x): H18, H20, H25, H31, H80, H88, H99; sekundär (6 x): H6, H21, H23, H34, H96, H101; tertiär (2 x): H36, H67.

Narrative beeinflussen das Selbstbild vor allem dann, wenn sie den Wandel als lern-, entwicklungs- und sinnorientiert rahmen statt als reinen Bedeutungsverlust. Glaubwürdig wirken vor allem sichtbare Leitbilder, neue Rollen, Weiterbildung, vorgelebte KI-Nutzung und konsistente kulturelle Signale; unglaubwürdig bleiben rein formelhafte oder nicht eingelöste Symboliken.

Primäre Vergabe der Kategorie

Das eigene Selbstbild wird über ethische Sinnstiftung, Zukunftsorientierung, symbolische Ernsthaftigkeit, Bedeutungszuwachs von Lernfähigkeit, Einbettung in

Strategie und Leitbilder sowie glaubwürdiges Vorleben beeinflusst. Für Arbeitsmarktakteure sind glaubwürdige Symbole vor allem jene, die im Arbeitsalltag sichtbar werden und nicht nur deklarativ bleiben.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Aus den sechs Hypothesen lässt sich lesen, dass nicht-dystopische Zukunftsbilder, strategische Verständlichkeit, sichtbare Veränderungssignale und glaubwürdige Zukunftsnarrative das eigene Selbstbild stabilisieren. Gleichzeitig wird deutlich, dass unglaubwürdige Symbolik dort entsteht, wo Zielbilder unrealistisch oder nicht einlösbar erscheinen.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Im Hintergrund stärken Symbole zusätzlich dort Vertrauen, wo menschliche Expertise sichtbar bleibt und der Wandel gemeinsam sozial gedeutet werden kann.

8. Kategorie: „Rollen- und Berufsbild-Transformation“

Leitfragen

1. Welches Rollenverständnis gilt als trag- und zukunftsfähig?
2. Wie muss sich das berufliche Selbstverständnis anpassen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Rollen- und Berufsbild-Transformation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (5 x): H11, H12, H14, H27, H82; sekundär (5 x): H8, H22, H109, H110, H119; tertiär (4 x): H7, H20, H54, H76.

Als tragfähig erscheint vor allem ein Rollenverständnis des hybriden digitalen Wissensarbeitenden, der Sprache, Technologie, Qualität und Kontext verbindet. Das berufliche Selbstverständnis muss sich daher von der reinen Produktion hin zu Überwachung, Bewertung, Steuerung, Qualitätssicherung und Beratungsnähe erweitern.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothesen zeigen, dass sich das Rollenverständnis vom primären Sprachproduzenten hin zu einem hybriden, technologiegestützten Wissensarbeitenden verschiebt. Gleichzeitig entstehen Unsicherheit und Identitätskonflikte, wenn sich das Tätigkeitsprofil von produktiver zu stärker überwachender Tätigkeit verändert oder wenn Ausbildung und Praxisanforderungen auseinanderfallen. Tragfähig wird das Rollenverständnis dort, wo Rollen klar benannt, ernsthaft organisiert und verantwortlich neu definiert werden.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Das berufliche Selbstverständnis wird zusätzlich über neue Geschäftsmodelle und Berufsbilder, neue Rollen und Abteilungen, konkrete Kompetenzprofile sowie curriculare Anschlussstellen stabilisiert. Anpassung des Selbstverständnisses heißt hier vor allem: sich als Teil eines neuen Kompetenz- und Rollenbündels zu begreifen.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Rollenkonflikte können vor allem dort zunehmen, wo Rollenklarheit, strategische Einbettung und aktive Bearbeitung innerer Spannungen fehlen.

9. Kategorie: „Future Skills“

Leitfrage

1. Welche Fähigkeiten sichern langfristige Beschäftigungsfähigkeit?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Future Skills“ folgenden Hypothesen zugewiesen (3 x): H13, H109, H110; sekundär (5 x): H11, H31, H76, H111, H112; tertiär (0 x).

Langfristige Beschäftigungsfähigkeit sichern vor allem technologische Versiertheit, Post-Editing, KI-gestützte Qualitätssicherung, Lern- und Change-Bereitschaft, Daten- und Workflow-Kompetenz sowie Kommunikations- und Beratungskompetenz. Relevanter werden dabei kontinuierliche, arbeitsintegrierte Lernformate.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die drei Hypothesen markieren den Kern langfristiger Beschäftigungsfähigkeit: einen Bedeutungszuwachs von Future Skills, die gegenüber rein formaler Qualifikation an Gewicht gewinnen. Dazu gehören besonders technologische Versiertheit, Post-Editing, KI-gestützte Qualitätssicherung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, ergänzt um sprachlich-kulturelle, datenbezogene und workflow-orientierte Kompetenzen sowie Kommunikations- und Beratungskompetenz.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Future Skills dürfen nicht isoliert, sondern müssen im Kontext von Rollenwandel, symbolischer Aufwertung von Lernfähigkeit, innerer Konfliktbearbeitung sowie Recruiting- und Vendor-Logiken stehen. Beschäftigungsfähigkeit wird damit nicht nur über Können, sondern auch über Haltung, Lernkultur und Anschlussfähigkeit an neue Rollen gesichert.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Für diese Kategorie liegt keine tertiäre Vergabe vor.

10. Kategorie: „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“

Leitfragen

1. Wie gehen Individuen mit Unsicherheit um?
2. Welche Strategien fördern Adaptionsfähigkeit?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse“ folgenden Hypothesen zugewiesen (29 x): H24, H35, H38, H40, H41, H42, H43, H44, H45, H47, H48, H50, H53, H57, H62, H63, H64, H65, H66, H74, H92, H93, H96, H97, H98, H101, H102, H103, H104; sekundär (21 x): H27, H32, H39, H46, H49, H51, H52, H54, H60, H61, H67, H68, H73, H78, H83, H84, H86, H88, H90, H94, H107; tertiär (14 x): H34, H56, H59, H69, H70, H71, H75, H77, H81, H82, H91, H95, H100, H105.

Individuen reagieren auf Unsicherheit vor allem über frühe, oft wenig sichtbare Widerstandsformen, Sinn- und Legitimationskonflikte, ökonomische Sicherheitsfragen und unterschiedliche Reaktionsmuster von Festangestellten und Freiberuflern. Adaptionsfähigkeit steigt besonders durch frühe Bearbeitung von Widerstand, transparente Kommunikation, Pilotierung, Dialog, praktische Befähigung und realistische Zukunftsbilder.

Primäre Vergabe der Kategorie

Diese kategorisierten Hypothesen zeigen sehr deutlich, dass Unsicherheit nicht primär als Technikablehnung, sondern als prozessualer Widerstand, Sinnunsicherheit, Kontrollverlust, ökonomische Bedrohung, ungleiche Einbindung und unterschiedliche Sicherheitslagen bearbeitet wird.

Für Freiberufler treten stärker Honorardruck und Rollensicherheitsrisiken hervor, für Festangestellte eher passiv-nonverbale Formen. Adaptionsfähigkeit fördern vor allem frühe Bearbeitung geringer Widerstände, Dialogformate, konkrete Anwendungsfälle, Pilot- und Erprobungsphasen, realistische Zielvorgaben, Ressourcenbereitstellung und praktische Befähigung.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Diese sekundär markierten Hypothesen ergänzen die Kategorie um Rollenklarheit, New-Work-Prinzipien, soziale Deutung, prozessuale Unterschiede zwischen

festen und freien Beschäftigungsformen, strukturelle Einbindung, dialogische Kommunikation, faktenbasierte Dringlichkeit, formalisierte Einführung, sichtbare Erfolge und die gleichzeitige positive kognitive, emotionale und intentionale Bewertung des Wandels.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Im Hintergrund zeigen diese Hypothesen, dass Adaptionsfähigkeit zusätzlich von inneren Konflikten, kulturellen Kontexten, positiver Umdeutung von Bedrohungsnarrativen, Pilotierung, Peer-Kommunikation und kollaborativer Einbindung abhängt.

11. Kategorie: „Diskursive Legitimation“

Leitfragen

1. Wie wirken öffentliche Diskurse auf die Selbstwirksamkeit und Berufsidentität?
2. Welche Informationsquellen sollten herangezogen werden, um nicht Angst- oder Hype-Narrativen aufzusitzen?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Diskursive Legitimation“ folgenden Hypothesen zugewiesen (16 x): H56, H58, H67, H68, H73, H75, H81, H85, H86, H91, H95, H100, H105, H106, H116, H117; sekundär (15 x): H10, H24, H43, H45, H47, H59, H64, H66, H69, H73, H75, H85, H95, H100, H104; tertiär (3 x): H9, H21, H39.

Öffentliche Diskurse wirken auf Selbstwirksamkeit und Berufsidentität vor allem dann stabilisierend, wenn sie den Wandel als realistisch-gestaltbar, dialogisch und erfahrungsnah rahmen. Tragfähiger sind Informationsquellen, die faktenbasiert, dialogisch, pilot- und praxisnah informieren und weder rein alarmierend noch euphorisch verkürzt kommunizieren.

Primäre Vergabe der Kategorie

In der primären Vergabe steht für Arbeitsmarktakteure der öffentliche Deutungsrahmen selbst im Zentrum. Aus den genannten Hypothesen folgt, dass Diskurse besonders positiv die Berufsidentität und Selbstwirksamkeit beeinflussen, wenn sie das Verständnis von KI fördern, soziale Deutung ermöglichen, dialogische Formate eröffnen, Bedrohungsnarrative positiv umdeuten, Fortschritte sichtbar machen und partnerschaftliche Einbindung unterstützen.

Für Arbeitsmarktakteure sind deshalb vor allem solche Informationsquellen belastbar, die praxisnah, nachvollziehbar und sozial anschlussfähig sind. Das heißt, Hochschulen sollten KI in Curricula nicht dystopisch, sondern anwendungsnah und reflexiv vermitteln; Verbände sollten Orientierung zu belastbaren Markt- und Rollenentwicklungen geben; Medien sollten weder Angstnarrative noch Hype reproduzieren, sondern differenziert einordnen; Beratende sollten Veränderung als gestaltbar, schrittweise und lernbar kommunizieren. Informationsquellen sind aus dieser Perspektive vor allem dann belastbar, wenn sie nachvollziehbar, sozial anschlussfähig und berufsnah sind.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

In der sekundären Vergabe wird deutlich, dass diskursive Legitimation zusätzlich von begleitenden Kontextfaktoren gestützt wird. Diskurse werden dann tragfähig, wenn sie Beteiligung ermöglichen, frühe Sinnbearbeitung leisten, transparente Kommunikation über Strategien und Rahmenbedingungen fördern und den Wandel über sichtbare Formate konkret erfahrbar machen.

Für Arbeitsmarktakteure bedeutet das, dass sie nicht nur Inhalte senden, sondern Deutungsräume organisieren sollten: etwa über Diskussionsforen, Best-Practice-Formate, Fallbeispiele, Pilotberichte, Peer-Austausch oder verständliche Einordnungen zu Rollenwandel und Beschäftigungsfähigkeit. So wird vermieden, dass öffentliche Kommunikation abstrakt bleibt oder Ängste verstärkt, ohne Orientierung zu geben. Die sekundäre Ebene zeigt damit, dass Diskurse besonders wirksam werden, wenn sie nicht nur informieren, sondern einordnen, übersetzen und mit Erfahrungen rückkoppeln. Die allgemeine Auswertungslogik der Studie stützt genau diese Verbindung von Beteiligung, früher Sinnbearbeitung, Sichtbarkeit und Praxisnähe.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Tertiär vergeben, erscheint diskursive Legitimation eher als Hintergrundbedingung. Hier geht es weniger um den Diskurs selbst als um Rahmenannahmen, die Diskurse glaubwürdig machen.

Für Arbeitsmarktakteure folgt daraus, dass öffentliche Kommunikation zusätzlich dort stabilisierend wirkt, wo menschliche Expertise sichtbar bleibt, KI strategisch eingebettet erscheint und Unsicherheit nicht bagatellisiert, sondern deutbar gemacht wird.

Gerade für Berufsidentität ist das wichtig: Wenn Diskurse vermitteln, dass Fachlichkeit, Urteilskraft und Human-in-the-Loop weiterhin bedeutsam bleiben, stärkt das die Wahrnehmung von Anschlussfähigkeit statt Ersetzbarkeit. Die tertiäre

Vergabe zeigt daher, dass seriöse Informationsquellen nicht nur Fakten liefern sollten, sondern auch deutlich machen müssen, welche Rolle Menschen in künftigen KI-gestützten Arbeitszusammenhängen weiterhin spielen.

12. Kategorie: „Psychologische Bewertung des Wandels“

Leitfrage

1. Welche Faktoren fördern die Selbstwirksamkeit?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Psychologische Bewertung des Wandels“ folgenden Hypothesen zugewiesen (12 x): H16, H39, H49, H51, H55, H59, H60, H61, H76, H92, H97, H102; sekundär (20 x): H12, H15, H19, H42, H44, H48, H56, H57, H58, H60, H61, H62, H63, H74, H77, H78, H92, H97, H98, H107; tertiär (8 x): H18, H27, H30, H50, H52, H64, H66, H74.

Selbstwirksamkeit wird vor allem durch Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit, praktische Machbarkeit, soziale und ökonomische Sicherheit, klare Rollen sowie positive emotionale Bewertung gefördert. Negativ wirken insbesondere Kontrollverlust, innere Konflikte, Angst vor Bedeutungsverlust und schwache strukturelle Einbindung.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die Hypothesen zeigen, dass Selbstwirksamkeit vor allem dort gefördert wird, wo Arbeitsmarktakteure den Wandel als kognitiv sinnvoll, emotional positiv und praktisch machbar erleben. Zukunftsängste, Kontrollverlust, ökonomische Unsicherheit und innere Konflikte schwächen diese Selbstwirksamkeit deutlich. Besonders bei Freiberuflern wirken Honorardruck und Substitutionsrisiken belastend; bei Festangestellten und Freiberuflern unterscheiden sich zudem Form und Sichtbarkeit von Widerstand.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Die sekundär markierten Hypothesen zeigen, dass Selbstwirksamkeit zusätzlich über realistisch-positive Zukunftsbilder, ethische Rahmung, Verständnis von KI-Funktionsweise und Grenzen, Dialog, Peer-Bezug, narrative Sinnbearbeitung, Pilotierung und offene Thematisierung individueller Betroffenheit gestützt wird.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Im Hintergrund fördern Sinnstiftung, klare Rollenbezeichnungen, strukturelle Einbindung, transparente Kommunikation, sichtbare Einführungsartefakte und positive Zukunftsbilder die Selbstwirksamkeit zusätzlich.

13. Kategorie: „Personal- und Vendor-Management“

Leitfrage

1. Welche Skills und inneren Einstellungen müssen Arbeitskräfte mitbringen, um sich aktiv partizipativ in Transformationsprozesse einbringen zu können?

Auswertung

Primär wurde die Kategorie „Personal- und Vendor-Management“ folgenden Hypothesen zugewiesen (8 x): H52, H111, H112, H113, H114, H115, H118, H119; sekundär (7 x): H50, H89, H103, H105, H106, H116, H117; tertiär (3 x): H31, H48, H51.

Erforderlich sind vor allem technologische Offenheit, Lern- und Change-Bereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Kollaborationsfähigkeit, Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft und partnerschaftliche Kooperationsfähigkeit. Zusätzlich gewinnen Beziehungsorientierung, Vertrauen und aktive Mitwirkung in Lern- und Erprobungsformaten an Bedeutung.

Primäre Vergabe der Kategorie

Die acht Hypothesen zeigen, dass partizipative Einbringung in Transformationsprozesse nicht nur auf formalen Qualifikationen, sondern auch auf Persönlichkeitseigenschaften, Flexibilität, technologischer Affinität, aktiver Lernbereitschaft und früher Einbindung in neue Technologien und Lernformate beruht. Für Arbeitsmarktakteure ist zudem relevant, dass curriculare Anschlussstellen und Campus-Programme den Zugang zu diesen Anforderungen erleichtern können.

Sekundäre Vergabe der Kategorie

Aktive Partizipation wird zusätzlich durch strukturelle Einbindung, kontinuierliche Qualifizierung, praktische Befähigung, kollaborative und partnerschaftliche Einbindung, transparente Zukunftsvisionen sowie vertrauensbasierte Zusammenarbeit mit Freelancern gefördert.

Tertiäre Vergabe der Kategorie

Tertiär sind drei Hypothesen relevant, die deutlich machen, dass partizipative Transformationsfähigkeit zusätzlich von symbolisch aufgewerteter Lernfähigkeit, unterschiedlichen Widerstandsformen bei festen und freien Beschäftigten und von ökonomischen Unsicherheiten bei Freiberuflern beeinflusst wird.

5 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen wurden nicht auf Basis einer isolierten 1:1-Zuordnung einzelner Hypothesen abgeleitet, sondern aus den empirischen Befunden erfahrungsbasiert verdichtet und inhaltlich angereichert (heuristische, interpretative Hypothesenbildung). Dieses Vorgehen trägt dem explorativ-induktiven Charakter der vorliegenden Delphi-Studie Rechnung und vermeidet zugleich eine künstliche Fragmentierung der empirischen Befunde. Die Vielzahl der entwickelten Hypothesen bildet weniger singuläre Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ab, sondern verweist auf zusammenhängende Wirkungslogiken, die sich erst im Verbund analytisch erschließen lassen.

Nachfolgend werden nun aus den Ergebnissen dieser Arbeit praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die drei Zielgruppen-Cluster abgeleitet. Ausgangspunkt sind die in Kapitel 2 herausgearbeiteten konzeptionell-theoretischen Bezugspunkte und Erklärungsansätze zur KI-getriebenen Transformation, die in Kapitel 3 verdichteten empirischen Befunde, die in Form von Hypothesen systematisiert wurden, sowie das Hypothesen-Kategoriensystem (Anhang 2: Hypothesen-Kategoriensystem) und dessen Auswertung in Kapitel 4.3. Die Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, die daraus erkennbaren wiederkehrenden Problemlagen, Spannungsfelder und Erfolgsbedingungen in umsetzbare Entscheidungs- und Gestaltungsaufgaben zu übersetzen.

5.1 Fokus: Sprachdienstleister

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen für Sprachdienstleister werden nicht entlang der 13 analytischen Kategorien, sondern in sechs zentrale Handlungsfelder gegliedert. Während in Kapitel 4 die empirischen Befunde noch als isolierte Einzelphänomene beschrieben werden, macht diese Bündelung miteinander verflochtene Problemlagen sichtbar. Transformationen der Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten, Rollenprofile, Berufsbilder sowie Akzeptanzdynamiken und Fragen der organisatorischen Verstetigung greifen ineinander und lassen sich für die Praxis nur begrenzt entlang einzelner Kategorien beschreiben.

Für die Ableitung von Handlungsempfehlungen erscheint daher eine stärker handlungsorientierte Struktur angemessen, die die zentralen Gestaltungsaufgaben von Sprachdienstleistern bündelt und für Praktiker unmittelbar zugänglich macht.

Die sechs Handlungsfelder lassen sich wie folgt kurz beschreiben:

- Geschäftsmodell, Portfolio und Monetarisierung
  - Hierunter fallen u. a. Nutzenversprechen, Servicekatalog, Preislogik, Vertriebsargumentation und die Vermeidung des Rabattreflexes bei KI.
- Organisationsdesign, Ambidextrie und Skalierung
  - Hierunter fallen u. a. Parallelbetrieb von Kerngeschäft und Exploration, Pilot-zu-Scale-Logik, Verantwortungsarchitektur und unternehmensgrößenabhängige Ausgestaltung.
- Wertschöpfung, Qualität und KI-Governance
  - Hierunter fallen u. a. Human-in-the-Loop, Qualitätsarchitektur, Freigabepunkte, Datenschutz, Verantwortung und Risikosteuerung.
- Rollen, Skills und professionelle Entwicklung
  - Hierunter fallen u. a. Rollenwandel, Karrierepfade, Future Skills, Recruiting, Weiterbildung und arbeitsintegriertes Lernen.
- Akzeptanz, Kommunikation und psychologische Stabilisierung
  - Hierunter fallen u. a. Widerstandsfrüherkennung, Sinnstiftung, Selbstwirksamkeit, Führungskommunikation, kulturelle Rahmung und symbolische Verankerung.
- Personal-, Vendor- und Verstetigungsarchitektur
  - Hierunter fallen u. a. Freelancer- und Vendor-Einbindung, relationale Anschlussfähigkeit und die dauerhafte Verankerung der Transformation in Routinen und Reviews.

Zu jedem Handlungsfeld werden mehrere Handlungsempfehlungen herausgearbeitet (vgl. Tabelle 14), die in der Kapitelstruktur als vierte Gliederungsebene erscheinen. Die Kapitelüberschriften sind „sprechend“ und problemorientiert formuliert. Damit soll Praktikern ein unmittelbarer Zugriff auf konkrete Handlungsprobleme ermöglicht werden.

Praktiker suchen in der Regel nicht nach abstrakten Kategorien wie Ambidextrie, symbolische Verankerung oder Re-Konfiguration von Wertschöpfung, sondern nach greifbaren Fragestellungen wie der Neugestaltung des Portfolios, der Überführung von KI-Piloten in den Standardbetrieb, der Klärung von Qualitätsverantwortung oder dem Umgang mit Widerstand im Team. Die vierte Gliederungsebene übersetzt damit die wissenschaftlich verdichteten Befunde in eine Sprache, die an typische Entscheidungs- und Umsetzungsprobleme in Unternehmen anschlussfähig ist.

Tabelle 14: Übersicht Handlungsempfehlungen „Sprachdienstleister“

Handlungsfeld	Handlungsempfehlung
Geschäftsmodell, Portfolio und Monetarisierung	‣ Vom Übersetzungsanbieter zum Lösungsanbieter: Das Portfolio neu zuschneiden ‣ KI-Effizienz nicht verschenken: Preise an Risiko, Nutzen und Qualität koppeln ‣ Klare Angebotslogiken schaffen: klassisch, hybrid und KI-first sauber trennen ‣ Vertrieb auf Wert statt auf Wortpreise ausrichten ‣ Neue Erlösquellen erschließen: Post-Editing, Sprachdaten, Beratung und Qualitätssicherung
Organisationsdesign, Ambidextrie und Skalierung	‣ Das Tagesgeschäft sichern und trotzdem Neues aufbauen ‣ KI-Piloten aus der Testecke holen und in den Standardbetrieb überführen ‣ Verantwortung für Exploration und Linie sauber trennen und gezielt koppeln ‣ Ambidextrie passend zur Unternehmensgröße organisieren ‣ Aus Einzelinitiativen ein steuerbares Transformationsprogramm machen
Wertschöpfung, Qualität und KI-Governance	‣ Human-in-the-Loop verbindlich verankern, statt nur mitzudenken ‣ Qualität neu definieren: vom Endcheck zur risikobasierten Qualitätsarchitektur ‣ Verantwortung klären: Wer prüft, wer gibt frei, wer haftet? ‣ Datenschutz, Vertraulichkeit und Tool-Risiken systematisch absichern ‣ Prozesse so umbauen, dass Mensch und KI produktiv zusammenarbeiten
Rollen, Skills und professionelle Entwicklung	‣ Neue Rollen sichtbar machen: vom Übersetzer zum Qualitäts- und Steuerungsprofi ‣ Future Skills aufbauen, die im KI-Alltag wirklich tragen ‣ Lernen in die Arbeit integrieren, statt Wissen nur in Schulungen auszulagern ‣ KI-Deskilling vermeiden und Karrierepfade für hybride Profile entwickeln ‣ Recruiting auf Lernfähigkeit, Technologieaffinität und Rollenflexibilität ausrichten
Akzeptanz, Kommunikation und psychologische Stabilisierung	‣ Frühe Widerstandssignale erkennen, bevor sie die Umsetzung blockieren ‣ KI so kommunizieren, dass nicht Bedrohung, sondern Orientierung entsteht ‣ Change orchestrieren statt verwalten – die Matrix Digital Change als Steuerungs-Cockpit ‣ Mit Symbolen, Quick Wins und sichtbaren Fortschritten Vertrauen aufbauen ‣ Führung im Dauerwandel: Change nicht als Projekt, sondern als Zustand gestalten

Personal-, Vendor- und Verstetigungsarchitektur	‣ Freelancer nicht verlieren: Externe systematisch in die Transformation einbinden ‣ Vendor-Management vom Kapazitäts- zum Entwicklungsthema machen ‣ Unterschiede zwischen Festangestellten und Freien aktiv berücksichtigen ‣ Neue Routinen, Reviews und KPIs aufbauen, damit Veränderung nicht versandet ‣ Aus Change-Maßnahmen dauerhafte organisationale Praxis machen

Die einzelnen Handlungsempfehlungen werden nach einem einheitlichen Raster aufgebaut, um die Ableitung aus den empirischen Befunden systematisch, nachvollziehbar und praxisnah zu strukturieren. Dieses Raster dient dazu, die Empfehlungen nicht nur thematisch zu ordnen, sondern sie zugleich in eine umsetzungsorientierte Logik zu überführen. Es verbindet damit analytische Herleitung und praktische Anwendbarkeit.

Den Ausgangspunkt bilden jeweils die **Herausforderung**, der **Zielkonflikt** und die **Relevanz** für Sprachdienstleister. Dadurch wird verdeutlicht, welches Spannungsfeld im jeweiligen Tätigkeitsbereich bearbeitet werden soll. Gerade im Kontext KI-getriebener Transformation handelt es sich selten um lineare Optimierungsaufgaben, sondern vielmehr um die Gestaltung konkurrierender Anforderungen, etwa zwischen Effizienz und Qualität, Stabilität und Innovation oder Automatisierung und professioneller Autonomie. Die Relevanz bzw. Begründung erläutert, warum das jeweilige Handlungsfeld für Sprachdienstleister besonders bedeutsam ist und wie es sich aus den empirischen Befunden ableiten lässt. Damit wird die Empfehlung inhaltlich rückgebunden und ihre Priorität begründet.

Mit **Frühsignalen** werden Anzeichen benannt, an denen sich Handlungsbedarf frühzeitig erkennen lässt. Dieser Unterpunkt ist wichtig, da Transformationsprobleme häufig nicht erst im Scheitern sichtbar werden, sondern sich bereits in wiederkehrenden Irritationen, Zielkonflikten oder Fehlentwicklungen andeuten. Das **Zielbild** beschreibt, woran erkennbar ist, dass ein Handlungsfeld wirksam bearbeitet wurde. Dadurch erhalten die Empfehlungen eine klare Ergebnisorientierung.

Das **Maßnahmenpaket** überführt die Empfehlung in eine operative Handlungslogik. Dadurch wird sichtbar, welche Schritte in welcher Abfolge sinnvoll erscheinen und wie sich die Umsetzung von der Initialphase bis zur Verstetigung gestalten lässt. **Verantwortung und Rollen** klären, welche Akteure die Umsetzung steuern, absichern und mittragen müssen. Dies ist zentral, um diffuse Zuständig-

keiten und Umsetzungsbrüche zu vermeiden. Mit **Deliverables** werden die konkreten Ergebnisse benannt, die aus der Umsetzung hervorgehen sollen, etwa Rollenprofile, Leitlinien, Servicekataloge, KPI-Sets oder Review-Routinen. Dadurch wird die Empfehlung praktisch greifbar. Ergänzend dazu benennt der Aspekt **Messgrößen**, anhand welcher Indikatoren Fortschritt, Wirksamkeit und Verstetigung überprüft werden können. Dieser Unterpunkt stellt sicher, dass die Handlungsempfehlungen nicht bei der Umsetzung enden, sondern auch in eine lern- und steuerungsfähige Review-Praxis überführt werden.

Stolpersteine und Gegenmaßnahmen berücksichtigen typische Fehlmuster und Umsetzungsrisiken. Sie tragen dazu bei, die Empfehlungen realistisch zu halten und die Widerständigkeit organisationaler Veränderungsprozesse mitzudenken.

Die **Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe** trägt dem Umstand Rechnung, dass sich die Umsetzungsvoraussetzungen zwischen kleineren und größeren Sprachdienstleistern sowie zwischen Festangestellten, Freelancern und weiteren externen Akteuren unterscheiden können. Dadurch wird vermieden, dass die Empfehlungen zu generisch bleiben.

Die Handlungsempfehlungen verstehen sich nicht als abschließende oder universell gültige Lösungen, sondern als verdichtete Impulse, die aus den empirischen Befunden interpretativ abgeleitet wurden und zur weiteren Ausgestaltung in den jeweiligen Handlungsfeldern anregen sollen.

5.1.1 Geschäftsmodell, Portfolio und Monetarisierung

Dieses Kapitel bündelt alle Gestaltungsfragen, die sich aus der KI-bedingten Verschiebung von Nutzenversprechen, Leistungsarchitektur und Erlöslogik ergeben. Im Zentrum steht die Frage, wie Sprachdienstleister ihr Angebot so neu ordnen, dass KI-Effizienz nicht reflexhaft als Preisnachlass weitergegeben, sondern in differenzierte, verkaufsfähige und margenfähige Servicepakete übersetzt wird. Der Abschnitt ist damit der strategische Marktzugangsteil der Handlungsempfehlungen: Es beantwortet, wofür der Sprachdienstleister künftig bezahlt wird und wie sich dies gegenüber dem Markt argumentieren lässt.

Die darunterliegenden Unterkapitel sollten deshalb sehr konkret an den praktischen Hebeln ansetzen: Portfoliozuschnitt, Preislogik, Angebotsdifferenzierung, Vertriebsargumentation und neue Erlösquellen. Die sprechenden Titel helfen dabei, dass Praktiker nicht erst die theoretische Kategorie entschlüsseln müssen, sondern direkt das Problem erkennen, das sie bearbeiten wollen.

Die Ableitung stützt sich auf die Hypothesen sowie auf die verdichteten Befunde zu Geschäftsmodell-Transformation, Re-Konfiguration der Wertschöpfung, Rollenwandel, Akzeptanz, Personal-/Vendor-Management und die leitfragenbasierte Auswertung für Sprachdienstleister. Zentral ist dabei: KI verschiebt das Leistungsversprechen weg von reiner Übersetzungsleistung hin zu hybriden, qualitätsgesicherten und teils beratungsnahen Services; zugleich geraten wort- und projektbezogene Preislogiken unter Druck.

5.1.1.1 Vom Übersetzungsanbieter zum Lösungsanbieter: Das Portfolio neu zuschneiden

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Sprachdienstleister müssen ihr Portfolio neu ausrichten: weg vom reinen Übersetzungsanbieter, hin zu hybriden Sprach-, Content- und Qualitätslösungen. Die Herausforderung besteht darin, das Kerngeschäft nicht abzuwerten und zugleich KI-gestützte Angebote sichtbar und vermarktbar zu machen. Genau diese Verschiebung des Nutzenversprechens zeigt sich in den Befunden als Kern der Geschäftsmodelltransformation.

Menschliche Expertise steht dabei vor allem für Validierung, Kontext- und Kulturprüfung, Qualitätssicherung, Governance und strategische Steuerung. Sprachdienstleister müssen ihr Portfolio daher nicht nur technologisch erweitern, sondern entlang neuer Kundennutzen rekonfigurieren, etwa im Hinblick auf Skalierbarkeit, Qualitätssicherheit, kulturelle Passung, Konsistenz, Risikoreduktion und Governance im KI-Einsatz.

Frühsignale & Zielbild

Handlungsbedarf besteht, wenn Unternehmen trotz hybrider Leistungserstellung weiter über klassische Übersetzungslabels verkaufen und ihr Angebotsportfolio nach der Produktionslogistik ausrichten (z. B. Humanübersetzung, maschinelle Übersetzung, Post-Editing, Terminologiearbeit, Lektorat, Desktop Publishing). Klare Angebotsformate, die auf einen Kundennutzen ausgerichtet sind, fehlen. Damit wird ein Unternehmen auch vergleichbarer im Preiswettbewerb. Verankert ist das neue Zielbild, wenn das Portfolio nicht mehr primär nach Produktionslogik, sondern nach Kundennutzen und Risikoprofil strukturiert ist. Erfolgreich ist die Neuausrichtung, wenn klar unterscheidbare Leistungsfamilien bestehen.

- Beispiel 1 (Leitlogik nach Risiko, Leistung, Produktionsart):
  - „klassische Hochrisiko-Services“
    (z. B. juristische Übersetzungen, sicherheitsrelevante Dokumentation, Krisenkommunikation, sensible Compliance-Inhalte)
  - „hybride Qualitätssicherungsleistungen“
    (z. B. KI-Übersetzung mit Post-Editing, Validierung maschinell erzeugter Übersetzungen, Marken- und Styleguide-Prüfung, kulturelle Qualitätskontrolle)
  - „KI-nahe Standardlösungen“
    (z. B. schnelle Übersetzung großer Content-Mengen, mehrsprachige Produkttexte im E-Commerce, Helpcenter-Inhalte).
- Beispiel 2 (Leitlogik nach Kundennutzen):
  - „Risikominimierung bei sensibler Kommunikation“
  - „Rechtssicherheit und Verlässlichkeit in sensiblen Inhalten“
  - „Skalierbare Mehrsprachigkeit bei hohem Content-Volumen“
  - „Markenkonsistenz über Sprachen und Kanäle hinweg“
  - „Kulturell passende Kommunikation in Zielmärkten“ usw.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Am Anfang steht eine systematische Portfolioinventur: Welche Leistungen werden heute faktisch erbracht, welche davon sind nur historisch benannt und welche neuen Wertbeiträge bleiben unsichtbar? Danach folgt eine Re-Clusterung des Portfolios entlang von beispielsweise Nutzenversprechen, Risikoklassen, Bearbeitungstiefe und Qualitätsverantwortung. Im Aufbau sollten wenige, klar kommunizierbare Lösungsfamilien definiert werden, einschließlich typischer Einsatzfälle und Abgrenzung zueinander. In der Verstetigung braucht es regelmäßige Portfolio-Reviews, in denen Nachfrageentwicklung, Marge, Qualitätsaufwand und Skalierbarkeit überprüft werden.

Owner sollte die Geschäftsführung bzw. strategische Leitung sein, da Portfoliofragen direkt mit Marktpositionierung und Erlöslogik verknüpft sind. Mitwirken sollten Vertrieb, Operations, Language Technology, Qualitätsmanagement sowie ggf. Produkt- oder Innovationsverantwortliche. Entscheidend ist, dass Portfolioentscheidungen nicht isoliert, sondern rückgekoppelt an Wertschöpfung, Qualität und Marktpositionierung erfolgen.

Mögliche Deliverables: überarbeiteter Servicekatalog, Leistungsarchitektur-Canvas, definierte Angebotsfamilien, Use-Case-Beschreibungen, Vertriebsargumentarien und ein Review-Raster für Portfolioentscheidungen. Sinnvoll ist außerdem

ein internes Mapping, das neue Rollen und Prozessschritte den jeweiligen Leistungsbausteinen zuordnet.

Mögliche Messgrößen: Anteil neuer oder hybrider Leistungen am Umsatz, Durchschnittsmarge je Leistungsfamilie, Anteil wiederkehrender statt rein projektbezogener Erlöse, Quote erfolgreicher Cross-/Upsells, Anzahl der Angebote mit Qualitätssicherungs- oder Beratungsleistungen. Portfolio-Reviews sollten quartalsweise erfolgen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Typisch ist, dass Unternehmen zwar operativ bereits hybrid arbeiten, ihr Angebot aber sprachlich im alten Modell belassen. Dadurch entstehen Unsichtbarkeit neuer Leistungen, Preisdruck und interne Rollenkonflikte. Gegenmaßnahme ist eine bewusste Übersetzung der veränderten Wertschöpfung in marktgängige Angebotsformate. Ebenso problematisch ist ein zu breites „Bauchladen"-Portfolio; hier hilft die Konzentration auf wenige, klar differenzierte Angebotslogiken.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Sprachdienstleister werden ihr Portfolio eher schlank und kundennah in wenigen Paketen bündeln müssen; größere Unternehmen können stärker segmentiert und vertikalisiert vorgehen. Für interne Mitarbeitende schafft ein neues Portfolio vor allem Rollen- und Prioritätenklarheit; für Freelancer und Vendoren ist wichtig, dass neue Leistungsformate auch mit klaren Qualitäts- und Mitwirkungsanforderungen verbunden werden.

5.1.1.2 KI-Effizienz nicht verschenken: Preise an Risiko, Nutzen und Qualität koppeln

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Die zentrale Herausforderung besteht darin, KI-bedingte Produktivitätsgewinne nicht automatisch als Preisnachlass an den Markt weiterzugeben. Der Zielkonflikt liegt zwischen Markt- und Wettbewerbsdruck auf der einen Seite und der Notwendigkeit, Qualität, Verantwortung und menschliche Validierung weiterhin wirtschaftlich abzusichern auf der anderen Seite. Die Befunde zeigen, dass klassische wort- und projektbezogene Preismodelle unter Druck geraten und flexiblere Erlösmodelle an Bedeutung gewinnen.

Wenn KI nur als Kostenhebel gelesen wird, droht eine Entwertung derjenigen Leistungen, die im hybriden Modell sogar wichtiger werden: Qualitätssicherung,

Freigabe, Kontextanpassung, Risikoabsicherung und Steuerung des Gesamtprozesses. Daher muss die Preislogik weg von der reinen Volumenlogik in Richtung Kundennutzen, Risiko, Content-Sensibilität und Bearbeitungstiefe gekoppelt werden. Die in den Befunden genannten Modelle wie Abo, nutzungsabhängige Vergütung, erfolgsabhängige Logiken und stundenbasierte Abrechnung stützen diese Richtung.

Frühsignale & Zielbild

Kritisch wird es, wenn KI-Einsatz im Vertrieb fast ausschließlich als günstiger kommuniziert wird, wenn Rabattanfragen zunehmen, wenn Margen trotz interner Effizienzgewinne sinken, wenn komplexe QS-Aufwände nicht sauber bepreist werden oder für risikosensible und prüfaufwändige Leistungen (medizinische, juristische, markenkritische Inhalte) Dumpingpreise erwartet werden.

Erfolg liegt vor, wenn Preise transparent an Leistungslogik und Risikoprofil gekoppelt sind, unterschiedliche Qualitäts- und Bearbeitungstiefen begründet angeboten werden und Nutzen, Qualitätslevel sowie Verantwortung sichtbar in die Preislogik eingehen. Ein zentrales Kriterium sind stabile oder verbesserte Margen bei nachvollziehbarer Kundenargumentation.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst ist eine Deckungsbeitrags- und Leistungslogikanalyse nötig: Welche Services erzeugen welchen Aufwand? Wo entstehen neue QS-Kosten? Welche Leistungen werden aktuell verschenkt? Anschließend sollten risikobasierte Preisanker entwickelt werden, etwa nach Kritikalität, Freigabetiefe, Validierungsgrad oder Ergebnisverantwortung. Im Aufbau werden Angebotsbausteine, Preismodelle und Vertriebsskripte synchronisiert. In der Verstetigung müssen Preisdisziplin, Margenmonitoring und Review-Schleifen institutionalisiert werden.

Owner sind Geschäftsführung, Vertrieb und Finance/Controlling gemeinsam. Zuarbeit leisten Qualitätsmanagement, Operations und Language Technology, da sie definieren müssen, welche Qualitätsniveaus, Prozessschritte und Risikoklassen tatsächlich mit welchem Aufwand verbunden sind. Ohne diese funktionsübergreifende Übersetzung bleibt die Preislogik entweder technisch oder kaufmännisch verkürzt.

Mögliche Deliverables: Preisarchitektur-Modell, Risikoklassen mit Preislogik, Kalkulationsvorlagen, Business-Case-Templates, Freigabelogiken pro Serviceklasse und vertriebsfähige Argumentarien für die Nutzen- statt Rabattlogik.

Mögliche Messgrößen: Margen je Serviceklasse, Rabattquote, Anteil nicht-wortpreisbasierter Angebote, durchschnittlicher QS-Aufwand pro Projekt, Preisrealisierung gegenüber Listenlogik. Die Review-Logik sollte monatlich im Vertrieb und quartalsweise strategisch erfolgen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Der häufigste Fehler besteht darin, technische Effizienz direkt mit günstigeren Preisen gleichzusetzen. Dadurch wird nicht nur Marge vernichtet, sondern auch die tatsächliche Wertschöpfung menschlicher Validierung unsichtbar gemacht. Gegenmaßnahmen sind eine risikobasierte Qualitätsarchitektur, saubere Kalkulationen und eine konsequente Evidenzkommunikation anhand von Vorher-Nachher-Vergleichen oder Fehlerrisiko-Szenarien.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Anbieter sollten mit wenigen klaren Preislogiken arbeiten; größere Anbieter können differenziertere Service- und Preisstufen etablieren. Für Freelancer ist besonders relevant, dass neue Preislogiken nicht allein auf interne Marge zielen, sondern auch die externe Vergütung qualitätssichernder Arbeit neu abbilden. Sonst verschiebt sich der Preisdruck lediglich innerhalb der Lieferkette.

5.1.1.3 Klare Angebotslogiken schaffen: klassisch, hybrid und KI-first sauber trennen

Herausforderung & Zielkonflikt

Die Herausforderung liegt darin, unterschiedliche Produktions- und Qualitätslogiken nicht zu vermischen. Wenn klassische Humanübersetzung, hybride Workflows und KI-first-Angebote unklar nebeneinanderstehen, entstehen Missverständnisse im Vertrieb, in der Produktion und auf Kundenseite. Der Zielkonflikt besteht darin, Komplexität einerseits zu reduzieren und andererseits genügend Differenzierung beizubehalten, um unterschiedlichen Risikoprofilen und Kundenerwartungen gerecht zu werden.

Die leitfragenbasierte Auswertung für Sprachdienstleister zeigt, dass sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungslogik und Erlösmodelle gerade in Richtung hybrider Modelle verschieben. Daraus folgt, dass auch die Angebotslogik mehrstufig gedacht werden muss: nicht als unklare Mischzone, sondern als sauber unterscheidbare Servicearchitekturen. Diese Differenzierung schützt sowohl die Qualitätswahrnehmung als auch die Monetarisierung.

Frühsignale & Zielbild

Reagiert werden muss, wenn Vertrieb und Produktion unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was ein „KI-Projekt“ ist, wenn Kunden fälschlich von Vollautomation ausgehen, wenn Reklamationen aus falschen Erwartungen entstehen oder wenn intern dieselbe Leistung je nach Projekt sehr unterschiedlich abgewickelt und bepreist wird. Auch steigender Abstimmungsaufwand zwischen Sales, Operations und Quality Assurance (QA) ist ein Warnsignal.

Erfolgreich ist dieses Feld, wenn das Unternehmen klar zwischen klassischen, hybriden und KI-first-Angeboten unterscheiden kann und diese Differenzierung in Leistungsbeschreibung, Prozessdesign, Preislogik, Verantwortung und Vertriebskommunikation konsistent hinterlegt ist. Kunden sollten verstehen, welche Bearbeitungstiefe, welches Risiko, welche Qualitätsabsicherung und welche menschliche Beteiligung sie jeweils einkaufen.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zu Beginn sind die bestehenden Auftragsarten zu clustern und auf tatsächliche Prozesslogik, Qualitätsniveau und Risikoprofil zu prüfen. Danach werden wenige Standard-Angebotslogiken definiert, inklusive Abgrenzungskriterien, Ausschlusskriterien und typischer Use Cases. Im Aufbau sind Templates, Angebotsbausteine, Prozesspfade und interne Schulungen zu harmonisieren. In der Verstetigung müssen Angebotslogiken regelmäßig anhand von Reklamationen, Marge und Projektverlauf überprüft werden.

Owner sollte die kommerzielle beziehungsweise strategische Leitung sein, in enger Kopplung mit Operations und Qualitätsmanagement. Language Technology liefert die technische Übersetzung in Workflow-Optionen; Vertrieb und Kundenmanagement sorgen für marktseitige Anschlussfähigkeit. Die Trennung der Angebotslogiken darf weder allein in der Technik noch allein im Sales verankert sein.

Mögliche Deliverables: Notwendig sind eine Angebotsmatrix, Entscheidungskriterien für die Zuordnung zu Serviceklassen, standardisierte Angebots- und Scoping-Templates, Projektpfade pro Angebotslogik sowie Schulungsmaterial für Sales, Projektmanagement und QA.

Mögliche Messgrößen: Quote korrekt klassifizierter Projekte, Reklamationsraten je Angebotslogik, Marge je Serviceklasse, durchschnittlicher Abstimmungsaufwand und Eskalationsfälle aus unklaren Erwartungshaltungen. Reviews sollten mindestens quartalsweise erfolgen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein typisches Fehlmuster ist eine nur oberflächliche Etikettierung ohne echte Prozessdifferenz. Ebenso riskant ist eine Überdifferenzierung, die intern nicht mehr handhabbar ist. Gegenmaßnahmen sind wenige, klar definierte Serviceklassen, gekoppelt an eindeutige Kriterien und messbare Qualitätsversprechen.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Unternehmen sollten mit drei klaren Grundlogiken arbeiten; größere Anbieter können stärker nach Branchen- oder Risikosegmenten ausdifferenzieren. Für Freelancer und Vendoren braucht es je Serviceklasse klare Briefings, Qualitätsmaßstäbe und Vergütungslogiken, damit die interne Differenzierung auch extern anschlussfähig wird.

5.1.1.4 Vertrieb auf Wert statt auf Wortpreise ausrichten

Herausforderung & Zielkonflikt

Der Vertrieb vieler Sprachdienstleister ist historisch stark an Volumen-, Wort- und Produktionslogiken ausgerichtet, was allerdings auch die Vergleichbarkeit im Wettbewerb erhöht. Die Herausforderung besteht darin, die Verkaufsgespräche auf Kundennutzen, Risikoabsicherung, Qualität und Prozessverantwortung umzustellen, ohne den Zugang zu preissensiblen Marktsegmenten zu verlieren. Der Zielkonflikt liegt also zwischen marktgängiger Einfachheit und wertorientierter Differenzierung.

Die Befunde zeigen, dass Wertschöpfung im KI-Kontext stärker in Steuerung, Prüfung, Validierung und Qualitätssicherung liegt. Wenn der Vertrieb diese neue Logik nicht in die Branchensprache der Kunden übersetzt und ausdifferenzierte Nutzenversprechen formuliert, bleibt das Unternehmen in alten Wortpreislogiken gefangen, obwohl sich die Leistungserbringung bereits fundamental verändert hat. Der Wechsel zu einer Value-Logik ist daher kein reines Kommunikationsprojekt, sondern Teil der Geschäftsmodell-Transformation.

Statt über die klassische Produktionslogik zu argumentieren („Wir bieten KI-gestützte Übersetzung mit Post-Editing und QA."), sollte die Kundensprache der jeweiligen Branche gesprochen werden. Hier ein paar Beispiele:

- Bereich Maschinenbau
    - „Wir reduzieren das Risiko fehlerhafter Übersetzungen in Betriebsanleitungen und verkürzen gleichzeitig die Bereitstellung neuer Dokumentationsstände für Auslandsmärkte."

- Bereich Medizin / Pharma
    - „Wir sichern regulatorisch sensible Inhalte sprachlich ab und minimieren so das Freigabe- und Haftungsrisiko durch dokumentierte Prüfung und definierte Eskalationswege."
- Bereich Marketing / Branding
    - „Wir stellen sicher, dass Kampagnen sprachlich nicht nur korrekt, sondern markengerecht und kulturell anschlussfähig ausgerollt werden."

Frühsignale & Zielbild

Trigger sind insbesondere Verkaufsgespräche, die fast ausschließlich über Preise geführt werden, fehlende Argumentationssicherheit zu Qualität und Risiko, geringe Abschlussquoten für höherwertige Leistungen oder ein starker Fokus auf Produktionskennzahlen statt auf Business-Impact, Time-to-Market oder Fehlerrisiken beim Kunden. Auch Beschwerden des Vertriebs über „erklärungsbedürftige Angebote" sind ein Hinweis auf fehlende Vertriebsbefähigung.

Das Zielbild ist erreicht, wenn der Vertrieb unterschiedliche Werttreiber sicher adressieren kann: z. B. Risikoabsicherung, Qualitätsstabilität, Markenkonsistenz, regulatorische Sicherheit, Prozessentlastung oder Skalierbarkeit. Erfolgreich ist die Umstellung, wenn Angebote nicht mehr primär über Preisnachlass, sondern über differenzierte Problemlösung verkauft werden und wenn Kunden die menschliche QS und Prozessverantwortung als kaufrelevanten Mehrwert verstehen.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Am Anfang steht eine Zielgruppen-Analyse typischer Verkaufsargumente und Preisgespräche. Danach werden Value-Propositions je Angebotslogik erarbeitet, inklusive branchenspezifischer Nutzenargumente und Einwandbehandlung. Im Aufbau folgen Vertriebsleitfäden, Vergleichsbeispiele, Fallstudien und Training für vertriebsnahe Rollen. In der Verstetigung werden gewonnene und verlorene Opportunities systematisch ausgewertet, um die Wertargumentation weiter zu schärfen.

Owner sind Vertriebsleitung und Geschäftsführung gemeinsam. Zuarbeit leisten Produkt-/Portfolioverantwortliche, Qualitätsmanagement, Operations und Marketing. Besonders wichtig ist, dass Sales-Enablement nicht isoliert als Schulung verstanden wird, sondern auf belastbaren Leistungs- und Prozesslogiken basiert.

Mögliche Deliverables: Value-Proposition-Sheets, Vertriebsleitfäden, Angebotsnarrative, Fallstudien, ROI-/Business-Case-Vorlagen und ein „Einwandkatalog"

für typische Preisgespräche. Sinnvoll ist zusätzlich ein Vorher-Nachher-Casetool für Qualität, Durchlaufzeit und Risikoreduktion.

Mögliche Messgrößen: Durchschnittsverkaufspreis pro Serviceklasse, Abschlussquote höherwertiger Angebote, Rabattquote, Anteil wertbasierter Angebote an Gesamtangeboten und Häufigkeit von Preis- versus Nutzenargumenten in Opportunity-Reviews.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Typisch ist, dass wertorientierter Vertrieb nur behauptet, aber nicht mit Evidenz unterlegt wird. Ebenfalls problematisch ist eine zu abstrakte Nutzenkommunikation ohne Kundenkontext. Gegenmaßnahmen sind konkrete Fallbeispiele, branchenspezifische Argumente, Erfolgsstorys bestehender Kunden (Testimonials), Weiterempfehlungen und die enge Kopplung von Sales, Operations und QA bei der Entwicklung von Vertriebsnarrativen.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Anbieter werden eher über ausgewählte Kernargumente und Referenzfälle verkaufen, größere Unternehmen können strukturiertere Sales-Enablement-Systeme etablieren. Für Account Manager, Projektmanager und Solution-Rollen braucht es abgestufte Argumentationsniveaus. Externe Partnerinnen und Partner sollten zumindest die Grundlogik verstehen, wenn sie in Angebots- oder Pre-Sales-Prozesse einbezogen sind.

5.1.1.5 Neue Erlösquellen erschließen: Post-Editing, Sprachdaten, Beratung und Qualitätssicherung

Herausforderung & Zielkonflikt

Die Herausforderung liegt darin, aus der veränderten Wertschöpfung neue, belastbare Erlösquellen zu entwickeln, statt lediglich bestehende Umsatzströme in günstigere Produktionslogiken zu überführen („KI ersetzt Mensch“). Der Zielkonflikt besteht darin, kurzfristig marktgängige Leistungen anzubieten und gleichzeitig mittel- bis langfristig neue Erlösfelder aufzubauen, die stärker auf Qualität, Daten, Beratung und Steuerung beruhen.

Die leitfragenbasierte Auswertung für Sprachdienstleister nennt ausdrücklich Post-Editing, Sprachdatenpflege, contentnahe Services und beratungsorientierte Leistungen als Elemente des neuen Geschäftsmodells (z. B. Aufbau von KI-Trainingsdaten und Wissensgraphen, SEO-/Transkreationsnahe Leistungen, Tonali-

täts- und Stil-Anpassung, Risiko- und Qualitätsbewertung von Content, Untertitelung oder Synchronisation audiovisueller Medien). Hinzu kommt, dass die Erlösmodelle sich von reinen Projekt- und Wortpreislogiken weg in Richtung stundenbasierter, nutzungsabhängiger, abonnementbasierter oder erfolgsorientierter Modelle verschieben. Daraus folgt: Neue Erlösquellen sind kein Add-on, sondern Kern der Transformation.

Frühsignale & Zielbild

Reagiert werden muss, wenn der Umsatz weiter fast ausschließlich aus klassischer Produktionslogik stammt, obwohl intern bereits relevante Daten-, QS- oder Beratungsleistungen erbracht werden. Weitere Frühsignale können sein, wenn Kunden wiederholt Fragen zu Tool-Auswahl, Prozessdesign, Prompting oder Qualitätssicherung stellen oder wenn Post-Editing zwar operativ geleistet, aber monetär lediglich als Anhängsel klassischer Übersetzung behandelt wird.

Das Zielbild ist erreicht, wenn das Unternehmen neben klassischer Produktion mehrere eigenständige Erlösfelder aufgebaut hat, etwa qualitätsgesichertes Post-Editing, Terminologie- und Sprachdatenpflege, KI-Prozessberatung, Trainings- und Onboarding-Formate für Kunden oder spezifische Qualitätssicherungsservices. Erfolgreich ist die Entwicklung, wenn diese Leistungen wiederkehrend nachgefragt, sauber kalkuliert und strategisch sichtbar werden.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zu Beginn sollten vorhandene, bislang nicht monetarisierte Wertbeiträge identifiziert werden. Danach folgt eine Auswahl weniger Erlösfelder mit Marktpotenzial und interner Anschlussfähigkeit. Im Aufbau sind Pilotangebote, Referenzkunden, Pricing-Logiken und Delivery-Modelle zu entwickeln. In der Verstetigung braucht es Standardisierung, Referenzfälle, Vertriebseinbindung und gegebenenfalls die Entwicklung wiederkehrender Modelle wie Retainer (laufende Betreuungspauschalen), Abos oder Serviceverträge.

Owner sollte die Geschäftsführung beziehungsweise eine strategische Produkt-/Portfolioverantwortung sein. Mitwirken sollten Vertrieb, Language Technology, Operations, QA und gegebenenfalls Customer Success oder Consulting-nahe Rollen. Neue Erlösquellen entstehen nur, wenn operative Kompetenzen in marktfähige Angebote übersetzt werden.

Mögliche Deliverables: Opportunity-Portfolio neuer Erlösquellen, Go-to-Market-Skizzen, Pilotangebote, Kalkulationslogiken, Leistungsbeschreibungen, Referenzfälle und ein Entscheidungsraster für Skalierung oder Einstellung neuer Angebotsideen.

Mögliche Messgrößen: Umsatzanteil neuer Erlösquellen, Wiederkaufsrate, Marge neuer Services, Time-to-Offer bei Pilotleistungen, Zahl standardisierter Zusatzleistungen und Anteil wiederkehrender Erlöse. Strategische Reviews sollten halbjährlich erfolgen, operative Reviews monatlich beziehungsweise quartalsweise.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein typischer Fehler ist, neue Erlösfelder nur als informelle Zusatzleistung zu erbringen, ohne sie zu standardisieren oder zu bepreisen. Ebenso riskant ist es, zu viele Nebenfelder gleichzeitig zu eröffnen. Gegenmaßnahmen sind eine fokussierte Auswahl, Pilotierung mit klaren Erfolgskriterien und die konsequente Übersetzung in standardisierbare Angebote.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Anbieter werden eher auf wenige, hoch anschlussfähige Zusatzfelder setzen, etwa Post-Editing plus QS oder datenbezogene Spezialservices. Größere Unternehmen können eigenständigere Beratungs- und Managed-Service-Modelle aufbauen. Für Freelancer und Vendoren stellt sich die Frage, wie neue Leistungen vergütet, qualifiziert und in die Lieferkette integriert werden; gerade qualitätssichernde oder datenbezogene Leistungen benötigen hier klare Standards.

5.1.2 Organisationsdesign, Ambidextrie und Skalierung

Dieser Abschnitt behandelt die organisationale Grundaufgabe, das bestehende Kerngeschäft stabil zu halten und gleichzeitig neue KI-basierte Arbeits- und Leistungsformen aufzubauen. Es geht also um die Frage, wie Exploration und Exploitation nicht nur nebeneinander existieren, sondern organisatorisch so verbunden werden, dass aus Pilotierung tatsächlich belastbare betriebliche Praxis entsteht. Dieses Unterkapitel mit den fünf Handlungsempfehlungen soll nahelegen, dass die Transformation als geschlossene Betriebsmodellierung zu denken ist und nicht als lose Sammlung von Einzelinitiativen.

Die folgenden Aspekte bilden den Weg von der alltäglichen Überlastungsproblematik bis hin zur Skalierungsfrage ab: Tagesgeschäft absichern, Piloten aus der Testlogik herausführen, Verantwortungen klären, Ambidextrie größenabhängig organisieren und Einzelmaßnahmen in ein steuerbares Programm überführen. Damit wird aus einem abstrakten Innovationsbegriff eine konkrete Organisationsaufgabe.

Die folgenden Empfehlungen leiten sich vor allem aus den Befunden zu Innovationsarchitektur, Institutionalisierung und Verstetigung von KI sowie aus den Unterschieden der Ambidextrie nach Unternehmensgröße ab. Besonders relevant ist dabei, dass Sprachdienstleister das bestehende Kerngeschäft stabil halten und zugleich neue KI-bezogene Arbeits- und Leistungsformen aufbauen müssen.

5.1.2.1 Das Tagesgeschäft sichern und trotzdem Neues aufbauen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Sprachdienstleister müssen operative Verlässlichkeit, Termintreue und Servicequalität sichern und gleichzeitig Raum für KI-bezogene Erneuerung schaffen. Der Zielkonflikt liegt darin, dass dieselben Personen und Ressourcen häufig sowohl das Tagesgeschäft tragen als auch Innovation betreiben sollen.

Die Befunde zur Ambidextrie legen nahe, dass KI-Transformation vermutlich nicht primär an fehlenden Ideen scheitert, sondern an der fehlenden organisatorischen Entlastung für Exploration. Wenn Entwicklungsarbeit dauerhaft nur „nebenbei“ erfolgt, drohen Innovationen punktuell zu bleiben und nicht tragfähig zu werden.

Frühsignale & Zielbild

Handlungsbedarf besteht, wenn KI-Themen regelmäßig zugunsten operativer Dringlichkeiten verschoben werden, wenn dieselben Personen dauerhaft zwischen Linie und Innovation zerrieben werden oder wenn Entwicklungsinitiativen nur in Auslastungslücken verfolgt werden.

Das Ziel ist erreicht, wenn das Unternehmen über geschützte Entwicklungsfenster oder klar definierte Ressourcen für Transformationsarbeit verfügt und diese nicht zulasten der laufenden Servicequalität gehen. Innovation ist dann nicht informelle Zusatzarbeit, sondern Teil des Betriebsmodells.

In den empirischen Befunden werden beispielsweise folgende Strukturen oder Rollen genannt: Innovationsteam, KI-FuE, KI-Befähigungsteam, KI-Abteilung, KI-Lösungsarchitekt, Leiter der KI-Abteilung, AI-Prompt-Engineer, AI solutions architect, KI-Ethikbeauftragter, Datenkurator, Datenintegritätsanalyst, KI-Qualitätssicherungsmanager, Spezialist für Inhaltsoptimierung, KI-Sprachspezialist – außerdem linguistiknahe Rollen wie Computational Linguist, Sprachspezialist, Transcreator, Cultural Consultant, Regulatory Consultant und Audio-Visual Specialist.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Am Anfang steht eine realistische Kapazitätsanalyse. Darauf folgt die Priorisierung weniger, strategisch relevanter KI-Themen und die bewusste Reservierung von Zeitbudgets sowie gegebenenfalls die Personalentlastung durch Auslagerung von Routinearbeiten. Im Aufbau werden Entscheidungsroutinen und Reviewschleifen etabliert. In der Verstetigung werden diese festen Entwicklungsräume als Normalbestandteil der Organisation gesichert.

Owner sind in erster Linie die Geschäftsführung und Bereichsleitungen. Zuarbeit leisten Operations, Language Technology, Qualitätsmanagement und gegebenenfalls eine Innovations- oder Projektmanagementfunktion.

Mögliche Deliverables: Kapazitätsplan, Rollen- und Zuständigkeitsübersicht, RACI-Matrix, Prioritätenmatrix, Transformationsroadmap, Zuständigkeitsübersicht, Reviewkalender.

Mögliche Messgrößen: Anteil geschützter Entwicklungszeit, Termintreue im Tagesgeschäft, Zahl aktiv bearbeiteter Transformationsinitiativen, Abschlussquote priorisierter Vorhaben.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Typisch ist, dass zu viele Themen parallel angestoßen werden. Gegenmaßnahme ist eine strikte Priorisierung weniger Felder mit sichtbarem Nutzen und realen Zeitbudgets.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleine Sprachdienstleister werden eher mit fokussierten Entwicklungsfenstern und wenigen priorisierten Projekten arbeiten, größere Unternehmen eher mit teilformalisierten Innovationsrollen oder dedizierten Teams.

5.1.2.2 KI-Piloten aus der Testecke holen und in den Standardbetrieb überführen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Viele KI-Initiativen bleiben im Pilotmodus. Die Herausforderung besteht darin, zwischen sinnvoller Erprobung und entschlossener Standardisierung zu unterscheiden. Die Befunde zur Institutionalisierung und Verstetigung zeigen, dass die eigentliche Managementleistung nicht im Testen selbst, sondern in der Überführung erfolgreicher Piloten in reproduzierbare Prozesse liegt.

Frühsignale & Zielbild

Warnsignale sind viele parallele Pilotversuche ohne operative Breitenwirkung, hohe Personenabhängigkeit des Pilotwissens und das Fehlen klarer Stopp- oder Skalierungskriterien. Erfolgreich ist die Empfehlung dann, wenn das Unternehmen über eine nachvollziehbare Pilot-zu-Scale-Logik verfügt und erfolgreiche Tests in Standardprozesse, Templates, Schulungen und Qualitätsroutinen überführt.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst werden laufende und vergangene Piloten inventarisiert. Danach werden klare Kriterien für Auswahl, Erfolg, Abbruch und Skalierung definiert – beispielsweise mit Hilfe eines Technologie-/IT-Portfolios, in dem alle Piloten anhand definierter Kriterien bzgl. Business Value und Realisierbarkeit bewertet werden. Im nächsten Schritt werden die priorisierten Anwendungsfälle bzgl. ihrer Skalierungsfähigkeit standardisiert und mit Schulung, Monitoring und Review ausgerollt.

Skalierungsfähigkeit in IT-Projekten entsteht, wenn Systeme so aufgebaut sind, dass sie bei wachsender Last flexibel erweitert und stabil betrieben werden können. Dafür braucht es eine lose Kopplung, also klar getrennte Komponenten mit definierten Schnittstellen, damit Änderungen oder Lastzuwächse nicht das Gesamtsystem beeinträchtigen. Mittels horizontaler Skalierung werden weitere „Maschinen“ zu einem System hinzugefügt, sodass die Last verteilt wird, anstatt lediglich den bestehenden Server/Rechner aufzurüsten (vertikale Skalierung). Automatisierte Bereitstellung sorgt dafür, dass Änderungen schnell, standardisiert und fehlerarm ausgerollt werden können (z. B. Patches und Updates werden nach definierten Regeln automatisch in die Systemlandschaft übernommen und ausgerollt). Datenbezogene Partitionierung verteilt große Datenmengen auf mehrere Bereiche, um Leistung und Zugriffe besser zu steuern (z. B. Kundendaten werden nach Ländern oder Vertriebsregionen in getrennten Datenbereichen gespeichert, damit Abfragen schneller und gezielter erfolgen können). Resiliente Systemmuster erhöhen die Fehlertoleranz, indem Störungen begrenzt und abgefedert werden (fällt z. B. ein Server oder Dienst aus, übernimmt automatisch ein zweites System, damit der Betrieb weiterläuft; oder: Anwendungen oder Daten werden auf mehrere Rechenzentren oder Cloud-Zonen verteilt, damit ein lokaler Ausfall nicht den gesamten Service unterbricht). Kontinuierliche Beobachtbarkeit schließlich macht Leistung, Last und Engpässe laufend sichtbar und schafft damit die Grundlage für gezielte Steuerung.

Owner sollte eine zentrale Transformations- oder Innovationsverantwortung sein – auf Management- oder Fachebene. Operations, QA und Language Technology müssen die operative Überführung absichern.

Mögliche Deliverables: Pilotportfolio, Stage-Gate-Logik (definierter Übergang vom Piloten zum Standardbetrieb mit klaren Entscheidungs-, Abbruch- und Skalierungskriterien), Standardprozessbeschreibungen, Lessons-Learned-Format.

Mögliche Messgrößen: Pilot-zu-Scale-Quote, Zeit bis zur Standardisierung, Nutzungsrate standardisierter Workflows, Rework-Rate nach Rollout (Anzahl der nachbearbeitungspflichtigen Fälle).

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Typisch ist ein „Pilotfriedhof“. Dagegen hilft eine frühe Festlegung, welche Piloten überhaupt Standardisierungspotenzial besitzen, und eine klare Abbruchlogik für den Rest.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Unternehmen brauchen besonders einfache, klare Übergangsregeln von Test zu Standard. Größere Unternehmen können stärker formalisiertes Stage-Gate-Management etablieren.

5.1.2.3 Verantwortung für Exploration und Linie sauber trennen und gezielt koppeln

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Innovation braucht andere Entscheidungs-, Lern- und Steuerungslogiken als das Liniengeschäft. Die Herausforderung besteht jedoch darin, diese Andersartigkeit organisatorisch abzusichern, ohne ein Innovationssilo zu erzeugen. Der Zielkonflikt liegt zwischen notwendiger Trennung zur Ermöglichung von Exploration und notwendiger Kopplung zur späteren Überführung in belastbare Markt- und Betriebslogiken.

Die Ambidextrie-Befunde zeigen, dass Sprachdienstleister kontextuelle und strukturelle Lösungen kombinieren – je nach Größe und Internationalisierung des Unternehmens. Daraus folgt die Notwendigkeit, Verantwortlichkeiten klar zu trennen und gleichzeitig die Übergänge bewusst zu gestalten.

Frühsignale & Zielbild

Typische Signale sind Zuständigkeitskonflikte, ungeklärte Entscheidungswege, Reibungen zwischen Sales, Operations und IT sowie Innovationsverantwortung ohne echtes Mandat. Das Ziel ist erreicht, wenn Exploration und Linie zwar unterschiedliche Rollen und Logiken haben, aber über definierte Kopplungspunkte verbunden sind.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst erfolgt ein Rollen- und Verantwortungs-Mapping. Danach werden Übergabepunkte, Freigabeschritte, Eskalationswege und regelmäßige Kopplungsmeetings definiert. Beispiele:

- Führungskräfte benötigen klare Mandate
  (z. B. Budgets, Entscheidungsregeln zum Tool-/Workflow-Einsatz)
- definierte Kopplungspunkte für Innovations- und Tech-Verantwortliche
  (z. B. Sales, IT, QA, Operation etc. treffen sich monatlich oder zu Reviews nach jedem Piloten)
- eindeutige Übergabelogiken für operative Teams
  (z. B. Übergabe eines Piloten zu Operations erst, sobald Prozessbeschreibung, Rollen, Schulung und Eskalationsweg beschrieben sind)
- Freigabelogiken
  (z. B. sensible KI-Services werden anhand definierter Kriterien durch bspw. Operations, QA und Rechtsabteilung nur gemeinsam freigegeben)

Owner ist die Geschäftsleitung und je nach Unternehmensgröße werden Innovations-, Tech- oder Operationsverantwortliche sowie QA als Brückenfunktion eingebunden.

Mögliche Deliverables: RACI-Matrix, Governance-Modell, Übergabe- und Eskalationsschema, Meetingarchitektur.

Mögliche Messgrößen: Durchlaufzeit von Entscheidungen, Zahl eskalierter Zuständigkeitskonflikte, Fehler an Übergabepunkten.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch sind sowohl eine vollständige Vermischung als auch eine völlige Entkopplung von Exploration und Linienorganisation. Werden beide Logiken nicht unterschieden, wird Innovation im Tagesgeschäft aufgerieben: Experimentieren, Lernen und iteratives Anpassen unterliegen dann denselben Effizienz-, Termin- und Qualitätszwängen wie der Regelbetrieb. Werden Exploration und Linie dagegen zu stark voneinander getrennt, entstehen Innovationsinseln, deren

Ergebnisse weder anschlussfähig an operative Prozesse noch an Qualitäts-, Vertriebs- oder Governance-Anforderungen sind.

Die Gegenmaßnahme besteht deshalb in einer selektiven Trennung bei gleichzeitig verbindlichen Integrationspunkten. Dazu gehören klar definierte Übergabekriterien, abgestimmte Freigabeschritte, feste Review- und Kopplungsmeetings sowie eindeutige Eskalationswege, damit neue Lösungen weder zu früh im Regelbetrieb versanden noch zu lange im Pilotstatus verbleiben.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

In kleinen Unternehmen ist die Trennung von Exploration und Linie meist personenbezogen zu organisieren (kontextuelle Ambidextrie), in größeren eher struktur- und schnittstellenbasiert (strukturelle Ambidextrie).

5.1.2.4 Ambidextrie passend zur Unternehmensgröße organisieren

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Es gibt kein universelles Organisationsmodell für Ambidextrie. Die Herausforderung besteht darin, Ambidextrie so zu organisieren, dass sie zur realen Größe, Komplexität und Ressourcenausstattung des Unternehmens passt. Der Zielkonflikt liegt zwischen zu wenig Struktur, die Innovation dem Zufall überlässt, und zu viel Struktur, die gerade kleinere Unternehmen mit Overhead und Bürokratie belastet.

Die empirischen Befunde zeigen (vgl. u. a. Kapitel 3.3.3.2), dass sich Ambidextrie nach Unternehmensgröße unterschiedlich ausgestaltet: Kleinere Sprachdienstleister arbeiten tendenziell kontextuell, größere eher mit partiell strukturellen Lösungen.

Frühsignale & Zielbild

Warnsignale sind Überbürokratisierung kleiner Unternehmen oder umgekehrt zu informelle Strukturen in wachsenden Organisationen (z. B. unklare Zuständigkeiten, fehlende Übergabedefinitionen zwischen Piloten und Regelbetrieb, implizite statt dokumentierter Prozesse oder rein informelle Kopplung zwischen Bereichen über Zuruf, statt über feste Review- oder Kopplungsmeetings).

Erfolg liegt vor, wenn die Ambidextrie organisatorisch zur Größe und Reife des Unternehmens passt und dadurch sowohl Innovation als auch Tagesgeschäft verlässlich funktionieren. Dies zeigt sich daran, dass Verantwortlichkeiten für Exploration und Linie eindeutig zugeordnet sind, Übergaben zwischen Pilotierung

und Regelbetrieb klar definiert erfolgen, Entscheidungen ohne lange Abstimmungsschleifen getroffen werden und nur so viele Initiativen parallel laufen, wie personell und steuerungsseitig tatsächlich getragen werden können. Zugleich bleiben Lieferfähigkeit, Qualitätsniveau und Kundenverbindlichkeit im Kerngeschäft stabil, während neue Lösungen mit vertretbarem Aufwand erprobt, bewertet und bei Eignung in den Standardbetrieb überführt werden.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst wird analysiert, ob das Unternehmen Ambidextrie eher über personengetragene Flexibilität oder über formalisierte Strukturen organisieren kann. Kleine Unternehmen sollten ein leichtgewichtiges Modell mit klarer Rollentransparenz und wenigen festen Entscheidungsregeln aufbauen. Größere Unternehmen definieren stärker formalisierte Schnittstellen, Rollen, Entscheidungsraster und Kopplungspunkte zwischen Exploration und Linie.

Für diese Entscheidung kann ein Reifegradbild erstellt werden, das beschreibt, wie stark Prozesse bereits formalisiert sind, wie klar Rollen und Entscheidungsrechte definiert wurden, welche Schnittstellen zwischen Innovation und Linie bestehen, welche Ressourcen für Exploration verfügbar sind und wie ausgeprägt die Fähigkeit zur Standardisierung und Skalierung ist. Danach werden Designprinzipien, Rollenmodell und Entscheidungsraster für ein größenadäquates Ambidextrie-Modell festgelegt. Im nächsten Schritt kann dieses Modell in einem begrenzten organisatorischen Zuschnitt erprobt und anschließend anhand von Overhead, Entscheidungsgeschwindigkeit und Belastung des Tagesgeschäfts nachjustiert werden.

Owner ist die Geschäftsführung; je nach Größe sind Bereichsleitungen, Innovationsverantwortliche oder ein bereichsübergreifendes Board einzubinden.

Mögliche Deliverables: Reifegradbild, Sollbild des Ambidextrie-Modells, Ambidextrie-Designprinzipien, Rollenmodell, Schnittstellen- und Kopplungsdesign, Entscheidungsraster.

Mögliche Messgrößen: Overheadquote, Entscheidungsgeschwindigkeit, Zahl paralleler Initiativen, Störung des Tagesgeschäfts durch Innovationsarbeit, Anteil fristgerecht getroffener Entscheidungen, Zahl eskalierter Zuständigkeitskonflikte, Termintreue im Tagesgeschäft trotz Innovationsarbeit.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Typisch ist das unreflektierte Übernehmen fremder Organisationsmodelle, etwa wenn kleine Unternehmen formalisierte Governance-Strukturen großer Anbieter kopieren oder wachsende Unternehmen zu lange auf rein informelle Abstimmung

setzen. Beides erzeugt Fehlpassungen: Entweder steigt der Overhead so stark, dass Innovationsarbeit ausgebremst wird, oder es fehlen klare Zuständigkeiten, Übergaben und Entscheidungsregeln.

Dagegen hilft eine Minimalprinzip-Logik: so viel Struktur wie nötig, so wenig Overhead wie möglich. Organisationsmodelle sollten daher nicht nach Vorbild, sondern nach Unternehmensgröße, Komplexität, Entscheidungsdichte und verfügbarer Managementkapazität gestaltet und regelmäßig nachjustiert werden.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Diese Empfehlung ist selbst differenzierungsgetrieben (siehe oben) und muss explizit nach Unternehmensgröße angepasst werden.

5.1.2.5 Aus Einzelinitiativen ein steuerbares Transformationsprogramm machen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Die Herausforderung besteht darin, aus einer Vielzahl einzelner Maßnahmen eine konsistente Transformationsarchitektur zu machen. Der Zielkonflikt liegt darin, einerseits dezentrale Dynamik und Eigeninitiative zu erhalten, andererseits aber Steuerbarkeit, Priorisierung und Verbindlichkeit über das Gesamtunternehmen hinweg sicherzustellen. Die Verstetigungsbefunde zeigen, dass Maßnahmen erst dann Wirkung entfalten, wenn sie in eine übergreifende Steuerungslogik mit Prioritäten, Reviews und Zielgrößen eingebettet werden.

Frühsignale & Zielbild

Viele lose Projekte, widersprüchliche lokale Lösungen, kein gemeinsames Reporting und keine Priorisierung von Pilotprojekten sind typische Handlungstrigger. Erfolg liegt vor, wenn Transformation als kohärentes Programm und nicht als lose Sammlung einzelner Aktivitäten geführt wird.

Die Maßnahmen sind dann strategischen Strängen zugeordnet, mit klaren Ownern, verbindlichen Meilensteinen, festgelegten Review-Zyklen und transparenten Entscheidungs- sowie Eskalationsregeln hinterlegt. Dadurch entstehen Priorisierung, Steuerbarkeit und unternehmensweite Verbindlichkeit, während zugleich Doppelarbeit, lokale Widersprüche und dauerhaft schwebende Initiativen begrenzt werden. Das Zielbild ist erreicht, wenn Fortschritt, Ressourceneinsatz und Wirkung über das Gesamtprogramm hinweg sichtbar sind und erfolgreiche Vorhaben systematisch in den Regelbetrieb übergehen.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst erfolgt eine Initiativeninventur. Danach werden zusammengehörige Aktivitäten in wenige strategische Programmstränge gebündelt. Der Programmauftrag muss schriftlich festgelegt werden, damit Zielbild, Geltungsbereich und Entscheidungsmandat geklärt sind. Den einzelnen Programmsträngen sollten klare Owner zugeordnet werden, also jeweils eine verantwortliche Person statt nur kollektiver Zuständigkeit. Zudem sollten Abhängigkeiten zwischen Initiativen sichtbar gemacht werden, um Doppelarbeit, Zielkonflikte und Blockaden früh zu erkennen.

Ebenso ist eine Ressourcen- und Kapazitätslogik festzulegen, die klärt, welche Zeit, Budgets und Schlüsselpersonen verbindlich verfügbar sind. Darüber hinaus sollten Stopp-, Continue- und Eskalationskriterien definiert werden, damit Initiativen nicht endlos weiterlaufen oder nur aus Gewohnheit bestehen bleiben. Sinnvoll ist außerdem ein Meilenstein- und Entscheidungsplan mit festen Go-/No-go-Punkten. Flankierend dazu sollte eine Kommunikationslogik für das Gesamtprogramm aufgebaut werden, damit alle Bereiche wissen, was priorisiert, gestoppt oder weitergeführt wird und warum. Schließlich ist eine Überführungslogik in Linie und Standardbetrieb festzulegen, damit erfolgreiche Maßnahmen nicht im Programmstatus hängen bleiben.

In kleinen Unternehmen ist das Transformationsprogramm Chefsache: Die Geschäftsführung trägt die Owner-Rolle selbst und delegiert allenfalls die operative Nachverfolgung an eine klar benannte Person mit Nähe zum Tagesgeschäft. In größeren Unternehmen sollte zwischen strategischem Owner und operativer Steuerung unterschieden werden: Die Geschäftsführung gibt Zielbild, Prioritäten und Entscheidungsmandat vor, während eine Programm- oder PMO-Funktion (Project Management Office) das Gesamtprogramm steuert und Bereichsleitungen die Verantwortung für einzelne Stränge übernehmen. Damit folgt die Rollenverteilung derselben Logik wie die Ambidextrie insgesamt: in kleinen Firmen eher personenbezogen und leichtgewichtig, in größeren Firmen stärker formalisiert und schnittstellenbasiert.

Mögliche Deliverables: Transformationsroadmap, Prioritätenmatrix, Programmboard, KPI- oder OKR-Set, Reviewkalender.

Mögliche Messgrößen: Zielerreichung je Programmstrang (KPI/OKR) z. B. bzgl. Anteil fristgerecht erreichter Meilensteine, termingerechte Umsetzung, Zahl paralleler Initiativen, Zeit von Initiativenstart bis Wirkung (Time-to-Impact), Nachsteuerungsquote, Einhaltung festgelegter Review-Zyklen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Stolpersteine entstehen vor allem durch Aktionismus, unverbundene Maßnahmensammlungen und lokal optimierte Einzelinitiativen. Ohne gemeinsame Steuerungslogik wachsen Doppelarbeit, Zielkonflikte, Ressourcenverzehr und Intransparenz darüber, welche Vorhaben tatsächlich transformatorische Wirkung entfalten.

Die Gegenmaßnahme ist eine klare Programmarchitektur mit wenigen strategischen Leitlinien, verbindlicher Priorisierung und festen Entscheidungsregeln. Initiativen müssen deshalb erkennbar einem Programmstrang zugeordnet, regelmäßig auf Beitrag und Umsetzbarkeit überprüft und bei fehlender Wirkung auch gestoppt oder zusammengeführt werden. Nur so entsteht aus Aktivität tatsächliche Steuerbarkeit.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleine Unternehmen arbeiten eher mit einem schlanken, entscheidungsorientierten Steuerungsgremium, größere mit formellerem Programmmanagement.

5.1.3 Wertschöpfung, Qualität und KI-Governance

Dieser Abschnitt ist das operative Kernkapitel der Empfehlungen. Es bündelt die Re-Konfiguration der Wertschöpfung mit den Fragen der Qualitätsarchitektur, der Verantwortungszuweisung und der Risikosteuerung und behandelt damit den Bereich, in dem sich entscheidet, ob KI-Einsatz als produktiver Hebel oder als Qualitäts- und Vertrauensrisiko erlebt wird. Inhaltlich geht es darum, menschliche Expertise und maschinelle Vorleistung nicht additiv, sondern prozesslogisch sinnvoll miteinander zu verschalten.

Die folgende Darstellung greift diese operative Logik auf: Human-in-the-Loop verankern, Qualität neu definieren, Verantwortung und Freigaben klären, Datenschutz und Tool-Risiken absichern und Prozesse so umbauen, dass Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI nicht zufällig, sondern systematisch erfolgt. Für Praktiker entsteht dadurch ein unmittelbarer Zugang zu den neuralgischen Punkten der Umsetzung.

5.1.3.1 Human-in-the-Loop verbindlich verankern, statt nur mitzudenken

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Der Human-in-the-Loop-Ansatz (HITL-Ansatz) wird häufig als Leitprinzip formuliert, ohne in konkrete Prozessschritte, Verantwortlichkeiten und Eskalationslogiken überführt zu werden. In der Praxis bleibt damit unklar, wann, wie und mit welcher Verbindlichkeit menschliche Eingriffe erfolgen sollen. Dies führt zu einem Zielkonflikt zwischen Effizienzsteigerung durch Automatisierung und der Sicherstellung von Qualität, Kontrolle und Haftbarkeit.

Die Befunde zeigen, dass hybride Wertschöpfung auch im KI-Kontext auf menschliche Validierung und Kontextprüfung angewiesen bleibt. Aus den Anforderungen an Governance, Verantwortung und Haftbarkeit folgt darüber hinaus die Notwendigkeit klar definierter menschlicher Freigaben. Dies korrespondiert mit den Empfehlungen aus Kapitel 5.1.1.

Frühsignale & Zielbild

Uneinheitliche Prüfschritte, ad hoc vorgenommene Korrekturen sowie stark variierende Qualitätsniveaus fungieren als Indikatoren für eine unzureichend institutionalisierte Governance im Human-in-the-Loop-Prozess. Sie verweisen auf fehlende Standardisierung von Prüfmechanismen, unklare Eingriffslogiken sowie eine inkonsistente Operationalisierung von Qualitätskriterien.

Als Zielbild sollte verfolgt werden, dass je Serviceklasse und Risikoprofil Eingriffspunkte, Prüftiefe und Freigabeverantwortung des Menschen verbindlich definiert sind.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zu Beginn sollten konsistente Qualitätsniveaus – z. B. eine dreistufige Klassifikation nach „hochkritisch“ (Sicherheitshinweise), „mittelkritisch“ (Funktionsbeschreibungen) oder „unkritisch“ (ad-hoc-Übersetzung) – sowie eine Zuordnungslogik definiert werden (Wer entscheidet wie darüber, welcher Auftrag nach den Qualitätsniveaus klassifiziert wird?).

Die anschließende Umsetzung verbindlicher Verantwortungs- und Kontrollstrukturen im Human-in-the-Loop-Ansatz kann dann in mehreren Schritten erfolgen, beispielhaft: Zunächst werden die bestehenden Ist-Prozesse transparent erfasst und analysiert. Darauf aufbauend sind verbindliche Eingriffspunkte sowie klare Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren (z. B. hochkritisch → 100% Post-Editing, mittelkritisch → stichprobenartige Prüfung, unkritisch → automatisierte

QA-Prüfung). Anschließend werden diese in standardisierte Prozesse und Prüfkriterien überführt und dokumentiert. Die nachhaltige Verankerung erfolgt schließlich durch gezielte Schulungsmaßnahmen und ein kontinuierliches Monitoring zur Sicherstellung von Qualität und Prozessstabilität.

Owner sind vor allem Operations, QA und Language Technology. Die Geschäftsführung legitimiert die Grundlogik, stellt Ressourcen zur Verfügung und trifft Richtungsentscheidungen.

Mögliche Deliverables: HITL-Prozessmodell, Prüfpunkte, Freigaberegeln, Rollenbeschreibungen.

Mögliche Messgrößen: Fehlerquote vor und nach Validierung, Rework-Rate, Anteil Projekte mit definierter HITL-Logik.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch ist, dass der Human-in-the-Loop-Ansatz häufig als symbolische Sicherheitsformel verwendet wird, ohne in konkrete Prozesslogiken, Verantwortlichkeiten und Qualitätsstandards überführt zu werden. Dies führt zu intransparenten Eingriffspunkten, inkonsistenter Qualität sowie unklarer Verantwortungs- und Haftungszuweisung. Eine zentrale Gegenmaßnahme besteht daher in der verbindlichen prozessualen Verankerung von HITL durch klar definierte Eingriffspunkte, eindeutige Rollen und standardisierte Prüfkriterien. Ergänzend sind Schulungsmaßnahmen sowie ein kontinuierliches Monitoring erforderlich, um die Einhaltung der definierten Standards sicherzustellen.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Größere Organisationen können HITL strukturell über spezialisierte Rollen und Einheiten verankern, während kleinere Unternehmen stärker auf kontextuelle Lösungen und multifunktionale Rollen angewiesen sind. Auch auf Ebene der Beschäftigtengruppen sind differenzierte Anforderungen zu berücksichtigen, etwa im Hinblick auf Qualifikation, Verantwortungsumfang und Einbindung in Qualitätsprozesse.

5.1.3.2 Qualität neu definieren: vom Endcheck zur risikobasierten Qualitätsarchitektur

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Ein ausschließlich nachgelagerter Endcheck (z. B. bzgl. Rechtschreibung, Terminologie, Konsistenz, Stil) greift im KI-Kontext oft zu kurz, da Fehler aufgrund

des höheren Automatisierungsgrads bereits in vorgelagerten Prozessschritten systematisch entstehen, sich schneller vervielfältigen und im weiteren Verlauf nur mit zunehmendem Aufwand korrigieren lassen. Beispielsweise können halluzinierte, aber sprachlich plausible Fachbegriffe im Post-Editing übersehen und anschließend in Ressourcen oder Folgeaufträgen weiterverwendet werden. Als weiteres Beispiel sind automatisch erzeugte Rohübersetzungen in großem Volumen zu nennen, denn sie können einen Anker-Effekt schaffen (Menschen werden durch Umgebungsinformationen beeinflusst, ohne dass ihnen dieser Einfluss bewusst wird): Der Mensch korrigiert dann oft nur noch oberflächlich, statt die Ausgangsbedeutung vollständig neu zu prüfen.

So könnte sich ein Zielkonflikt zwischen effizienter, stark automatisierter Prozessgestaltung und der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Qualitätssicherung entlang des gesamten Workflows ergeben. Die hohe Relevanz für Sprachdienstleister ergibt sich daraus, dass Qualitätsdefizite im KI-gestützten Übersetzungsprozess nicht punktuell, sondern systemisch entstehen und im weiteren Prozessverlauf nur mit hohem Aufwand korrigierbar sind. Eine rein nachgelagerte Qualitätsprüfung kann daher zu ineffizienten Nachbearbeitungsschleifen und erhöhten Risiken führen, insbesondere bei kritischen Inhalten. Qualitätssicherung muss folglich frühzeitig im Prozess verankert und differenziert gesteuert werden.

Frühsignale & Zielbild

Wenn Qualitätssicherungsmaßnahmen erst am Ende des Prozesses greifen, die Prüftiefe nicht dem Risikograd der Inhalte entspricht und gleichzeitig die Qualitätskosten steigen, ohne dass eine klare Steuerungslogik erkennbar ist, deutet dies auf eine fehlende prozessintegrierte und risikobasierte Qualitätsarchitektur hin.

Zielbild ist eine integrierte Qualitätsarchitektur, in der Qualität als durchgängige Steuerungslogik entlang des gesamten Prozesses organisiert wird. Diese verbindet Scoping (initiale Festlegung von Qualitätsanforderungen, Risikoklassen und Prüftiefen je Inhaltstyp) mit der operativen Risikoklassifikation, einer differenzierten Prüftiefe, klar definierten Freigabeprozessen sowie einer systematischen Nachsteuerung zu einem konsistenten Gesamtsystem.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst sind die unterschiedlichen Inhaltstypen und Auftragsarten systematisch nach ihrem fachlichen, regulatorischen, haftungsbezogenen und reputativen Risiko zu klassifizieren. Scoping bezeichnet dabei die vorgelagerte Einordnung eines Auftrags nach Inhalt, Risiko, Qualitätsanforderung und Prozesslogik, um die

passende Bearbeitungs-, Prüf- und Freigabetiefe festzulegen. Das Ergebnis eines Scopings ist idealerweise eine strukturierte Entscheidungsmatrix, in der etwa Inhaltstyp, Risikoklasse, Qualitätsstufe, Prüftiefe und Freigabeinstanz miteinander verknüpft werden. Ihr Vorteil besteht darin, dass unmittelbar sichtbar wird, welche Prozesslogik und welche Prüf- und Freigabeanforderungen sich aus welchem Risikoprofil ergeben.

Auf dieser Grundlage sind differenzierte Qualitätsstufen festzulegen, die definieren, welche Prüftiefe, welche menschlichen Eingriffspunkte und welche Freigabeanforderungen je Risikoklasse verbindlich gelten. Diese Qualitätslogik ist bereits im Scoping zu verankern und anschließend in die operativen Workflows, Prüfleitlinien und Eskalationswege zu überführen. Ergänzend sollten die definierten Qualitäts- und Freigaberegeln in regelmäßigen Reviews anhand von Reklamationen, Rework, Durchlaufzeiten und Freigabefehlern überprüft und bei Bedarf nachgeschärft werden, damit die Qualitätsarchitektur nicht statisch bleibt, sondern lernfähig und risikoadäquat weiterentwickelt wird.

Quality Assurance (QA) sollte die Hauptverantwortung tragen, eng gekoppelt an Sales für Scoping und an Operations für Prozessumsetzung.

Mögliche Deliverables: Scoping-Matrix oder -Entscheidungsbaum, Qualitätsarchitektur, Risikomatrix, Prüfleitlinien, Eskalationsschema.

Mögliche Messgrößen: Reklamationen je Risikoklasse, QA-Aufwand, Durchlaufzeit je Qualitätsniveau, Freigabefehler.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Eine Einheitslogik für alle Auftragsarten greift im KI-gestützten Prozess oft zu kurz, da unterschiedliche Inhaltstypen variierende Risikoprofile und Qualitätsanforderungen aufweisen. Dies kann entweder zu ineffizienten Überprüfungsprozessen bei unkritischen Inhalten oder zu unzureichender Absicherung bei risikobehafteten Inhalten führen. Eine zentrale Gegenmaßnahme besteht daher in der risikobasierten Differenzierung von Scoping, Prüftiefe, Freigabeprozessen und Serviceklassen.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Die Ausgestaltung der Qualitätsarchitektur ist sowohl nach Unternehmensgröße als auch nach Beschäftigtengruppen zu differenzieren. Kleinere Unternehmen sollten aufgrund begrenzter Ressourcen und multifunktionaler Rollen eher mit wenigen, klar handhabbaren Qualitätsstufen arbeiten. Größere Organisationen können hingegen differenzierte Serviceklassen und Prüftiefen etablieren, da sie

über spezialisierte Rollen und standardisierte Steuerungsmechanismen verfügen. Darüber hinaus sind auch unterschiedliche Beschäftigtengruppen entsprechend ihrer Qualifikation und Verantwortung differenziert in Qualitätsprozesse einzubinden.

5.1.3.3 Verantwortung klären: Wer prüft, wer gibt frei, wer haftet?

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

KI-gestützte Prozesse führen zu einer Verschiebung von Verantwortlichkeiten, ohne diese jedoch aufzuheben. Während operative Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden, verbleibt die letztendliche Verantwortung weiterhin beim Menschen. Daraus entsteht ein Zielkonflikt zwischen delegierter Ausführung durch KI-Systeme und der Notwendigkeit klar zugewiesener Verantwortlichkeit entlang des gesamten Prozesses.

Die hohe Relevanz ergibt sich daraus, dass im Human-in-the-Loop-Ansatz Verantwortung nicht punktuell, sondern entlang der gesamten Prozesskette neu definiert und zugeordnet werden muss. Ohne klare Governance-Strukturen entstehen Unklarheiten hinsichtlich Zuständigkeit, Haftung und Entscheidungsbefugnis, insbesondere in hybriden Mensch-Maschine-Systemen.

Frühsignale & Zielbild

Unklare Freigabeprozesse, diffuse Verantwortungszuweisungen sowie offene Haftungsfragen deuten oft darauf hin, dass Verantwortlichkeiten im Human-in-the-Loop-Prozess nicht eindeutig definiert sind. Wenn zudem Kundenerwartungen mit der internen Praxis kollidieren, verstärkt sich die Intransparenz und erhöht das Risiko von Qualitäts- und Haftungskonflikten.

Das Zielbild ist eine klare und durchgängige Verantwortungsarchitektur (RACI), in der Prüfung, Freigabe und Ergebnisverantwortung je Serviceklasse eindeutig definiert, dokumentiert und sowohl intern als auch gegenüber Kunden transparent kommunizierbar sind.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Die Umsetzung erfolgt sequenziell: Zunächst wird eine transparente Verantwortungslandkarte entwickelt, die Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse entlang des gesamten Prozesses sichtbar macht und mögliche Verantwortungslücken aufdeckt. Darauf aufbauend sind verbindliche Freigabepunkte festzulegen und die Ergebnisverantwortung je Prozess- und Serviceklasse eindeutig zuzuordnen.

Anschließend sollten Vertrags- und Prozesslogik systematisch harmonisiert werden, damit interne Verantwortungsstrukturen, Kundenzusagen, Haftungsregelungen und operative Freigabepraxis konsistent aufeinander abgestimmt sind. Vertragslogik bezeichnet die vertraglich geregelte Außenlogik eines Leistungsangebots, also wer dem Kunden was zusagt, wofür gehaftet wird und welche Qualitäts- und Freigaberegeln gelten. Sie muss mit der internen Prozesslogik übereinstimmen, damit Kundenzusage und tatsächliche Verantwortungsstruktur nicht auseinanderfallen.

Geschäftsführung und Rechtsabteilung setzen den normativen und vertraglichen Grundsatzrahmen, Operations und QA verantworten die operative Prüf- und Freigabelogik, und Sales stellt die kundenseitige Transparenz sowie die konsistente Übersetzung dieser Logik in Angebots- und Leistungszusagen sicher. Auf diese Weise werden interne Verantwortungsstrukturen und externe Leistungszusagen systematisch aufeinander abgestimmt.

Mögliche Deliverables: RACI-Matrix für Qualitätsverantwortung, Freigabematrix, Vertragsbausteine, Haftungs- und Eskalationsschema.

Mögliche Messgrößen: Zahl ungeklärter Eskalationsfälle, Freigabeverstöße, Reklamations- und Haftungsfälle.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Wenn Richtlinien nicht explizit geregelt und dokumentiert sind, stellt die implizite Delegation von Verantwortung für KI-Systeme oder deren unkontrollierte Diffusion innerhalb der Organisation einen zentralen Stolperstein dar. Dies liegt daran, dass Zuständigkeit, Haftung und Entscheidungsbefugnis unklar sind. Dies erhöht das Risiko von Fehlentscheidungen und erschwert die Nachvollziehbarkeit von Prozessen.

Eine zentrale Gegenmaßnahme besteht in der Sensibilisierung der Belegschaft, der Dokumentation von dysfunktionalen Fällen sowie in der formalen und eindeutigen Zuordnung von Verantwortlichkeiten entlang des gesamten Workflows, ergänzt durch klar definierte Freigabe- und Eskalationslogiken.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Die Ausgestaltung der Verantwortungs- und Freigabelogiken ist kontextabhängig zu differenzieren. Insbesondere in hochregulierten oder sensiblen Anwendungsfeldern sind engmaschige, formal dokumentierte Freigabeprozesse erforderlich, um Compliance- und Haftungsanforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus unterscheiden sich die Anforderungen nach organisationalem Kontext: Während grö-

ßere Unternehmen komplexe, mehrstufige Freigabelogiken implementieren können, sind kleinere Organisationen auf klar definierte, aber schlank gehaltene Verantwortungsstrukturen angewiesen.

5.1.3.4 Datenschutz, Vertraulichkeit und Tool-Risiken systematisch absichern

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Produktivitätsgewinne durch den Einsatz KI-gestützter Tools stehen erhöhten Anforderungen an Sicherheit, Datenschutz und Vertraulichkeit gegenüber. Daraus entsteht ein Zielkonflikt zwischen Effizienzsteigerung durch flexible Tool-Nutzung und der Notwendigkeit einer kontrollierten, regelbasierten Nutzung sensibler Daten.

Die hohe Relevanz ergibt sich daraus, dass KI-gestützte Prozesse zunehmend auf externe Tools und Datenverarbeitung angewiesen sind, wodurch neue Risiken im Hinblick auf Datenschutz, Datensicherheit und Vertraulichkeit entstehen. Die Governance-Befunde identifizieren diese Aspekte als zentrale Steuerungsfelder, da sie unmittelbare Auswirkungen auf Compliance, Kundenvertrauen und Haftung haben.

Frühsignale & Zielbild

Das Auftreten von Schatten-IT (z. B. Nutzung öffentlicher KI-Tools ohne Freigabe, private Cloud-Speicher, eigene Prompt-Sammlungen), von uneinheitlicher Tool-Nutzung und intransparenten Datenflüssen sowie Unsicherheiten im Umgang mit sensiblen Inhalten weist auf fehlende oder unzureichend implementierte Governance-Strukturen hin.

Als Zielbild sollte eine klar definierte und verbindliche Tool- und Daten-Governance angestrebt werden, in der zugelassene Anwendungen, Datenklassen, der Umgang mit sensiblen Inhalten sowie Freigabeprozesse eindeutig geregelt, dokumentiert und organisationsweit einheitlich angewendet werden. Dies sollte begleitet werden von einer hohen Sensibilisierung der Belegschaft für die genannten Themen.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst sollte eine vollständige Tool- und Datenflussinventur durchgeführt werden, um eingesetzte Systeme, Schnittstellen, Speicherorte, externe Dienstleister und Übermittlungen in Drittländer transparent zu machen. Darauf aufbauend er-

folgt eine mehrdimensionale Risikoklassifizierung der Tools und Datenverarbeitungsprozesse, die neben Datenschutz und Vertraulichkeit auch branchenspezifische Kundenanforderungen, rechtliche Vorgaben der jeweiligen Zielländer, Anforderungen aus dem AI Act, Cloud-Risiken, Zugriffsmöglichkeiten Dritter, Lieferkettenabhängigkeiten sowie Bedrohungen durch Cyberangriffe berücksichtigt.

Anschließend werden verbindliche Freigabe-, Prüf- und Eskalationsprozesse definiert und in belastbare Richtlinien, Vertragsbausteine und Nutzungsregeln überführt, sodass interne Prozesslogik, regulatorische Anforderungen und externe Leistungszusagen konsistent aufeinander abgestimmt sind.

Die nachhaltige Verankerung erfolgt durch gezielte Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen zu sicherem Tool-Einsatz, Datenklassifikation, Prompting mit sensiblen Inhalten, Umgang mit Cloud-Diensten, Meldewegen bei Sicherheitsvorfällen und branchenspezifischen Compliance-Anforderungen. Ergänzend werden regelmäßige Audits, Re-Zertifizierungen zugelassener Tools, Überprüfungen von Transfer- und Speicherlogiken, Penetrations- und Berechtigungstests sowie wiederkehrende Reviews zu neuen regulatorischen und technischen Risiken etabliert, um die Wirksamkeit der Governance-Strukturen kontinuierlich zu überprüfen und fortzuschreiben.

Die Verantwortung liegt in einer funktionsübergreifenden Governance-Struktur, bestehend aus Geschäftsführung, IT- und Datenschutzfunktion, Rechtsabteilung, Qualitätssicherung sowie Language Technology, die gemeinsam die Einhaltung und Weiterentwicklung der Regelwerke sicherstellen.

Mögliche Deliverables: Tool-Whitelist, Datenschutzrichtlinie, Datenklassenschema, Freigabeprozess, Schulungsmaterial.

Mögliche Messgrößen: Zahl nicht freigegebener Tools, Datenschutzvorfälle, Auditbefunde, Schulungsquote.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Reine Verbotslogiken erweisen sich im Umgang mit KI-Tools und Daten häufig als unpraktikabel, da sie den Arbeitsalltag nicht adäquat abbilden und die Entstehung von Schatten-IT eher fördern als verhindern. Mitarbeitende weichen in solchen Fällen nicht selten auf inoffizielle Lösungen aus, um Produktivitätsanforderungen zu erfüllen.

Eine wirksame Gegenmaßnahme besteht daher in der Etablierung eines nutzbaren Regelrahmens, der klare Leitplanken setzt und zugleich zulässige, sichere

Alternativen bereitstellt – vor allem aber auch in einer sensibilisierten Belegschaft, die Verständnis für einen sicheren und regelkonformen Tooleinsatz aufbringt.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Die Ausgestaltung der Tool- und Daten-Governance ist an die organisatorischen Rahmenbedingungen anzupassen. Kleine Unternehmen benötigen einfache, klar verständliche Standards und pragmatische Regelwerke, die ohne hohen administrativen Aufwand umsetzbar sind. Größere Organisationen können hingegen differenziertere Governance-Systeme etablieren, die mehrere Tool-Kategorien, Datenklassen und Freigabeprozesse umfassen. Darüber hinaus sind unterschiedliche Beschäftigtengruppen entsprechend ihrer Rolle und ihres Zugriffs auf Daten differenziert in die Governance einzubinden.

5.1.3.5 Prozesse so umbauen, dass Mensch und KI produktiv zusammenarbeiten

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

KI wird in Sprachdienstleistungsprozessen häufig additiv eingeführt, also als zusätzliches Werkzeug in bestehende Abläufe eingebettet, ohne dass Rollen, Übergaben, Prüfpunkte und Entscheidungslogiken grundlegend neu gestaltet werden. Dadurch entsteht ein Zielkonflikt zwischen kurzfristig attraktiven Effizienzgewinnen durch punktuelle Automatisierung und der Notwendigkeit, die gesamte Wertschöpfungskette systematisch auf die neue Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI auszurichten. Bleibt diese Reorganisation aus, entstehen leicht Medienbrüche, doppelte Bearbeitung, unklare Verantwortlichkeiten und neue Abstimmungsaufwände, die den erhofften Produktivitätsgewinn teilweise wieder aufzehren.

Die Relevanz ist für Sprachdienstleister deshalb besonders hoch, da KI nicht nur einzelne Tätigkeiten wie Vorübersetzung oder Textgenerierung verändert, sondern Eingriffe in Scoping (Einordnung eines Auftrags nach Inhalt, Risiko, Qualitätsanforderung und Prozesslogik), Bearbeitung, Qualitätsprüfung, Freigabe und Prozesssteuerung nach sich zieht. Eine isolierte Anpassung einzelner Teilprozesse greift vor diesem Hintergrund zu kurz und kann bestehende Ineffizienzen sogar verstärken, wenn alte Ablauflogiken mit neuen technologischen Möglichkeiten unverbunden nebeneinander weiterlaufen. Erforderlich ist daher ein End-to-End-Verständnis der Prozesse, bei dem menschliche und maschinelle Beiträge nicht additiv, sondern als neu zu gestaltende Wertschöpfungsarchitektur verstanden werden.

Frühsignale & Zielbild

Medienbrüche, Doppelarbeit, unklare Übergaben sowie ein steigender Abstimmungsaufwand trotz Automatisierung deuten darauf hin, dass Prozesse nicht konsistent auf die neue Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI ausgerichtet sind. Das Ziel sollte sein, dass Prozesse entlang der neuen Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI neu strukturiert, operativ belastbar und skalierbar sind.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst werden die bestehenden Ist-Prozesse end-to-end aufgenommen und daraufhin analysiert, an welchen Stellen KI bislang nur additiv in bestehende Abläufe integriert wurde, etwa als isoliertes Vorübersetzungs-, Prüf- oder Textgenerierungswerkzeug, ohne Rollen, Übergaben und Entscheidungslogiken entsprechend anzupassen. Dabei werden insbesondere Medienbrüche, doppelte Bearbeitung, unnötige Schnittstellen, unklare Übergaben und Schwächen in der bisherigen Mensch-System-Arbeitsteilung sichtbar gemacht.

Darauf aufbauend werden Soll-Prozesse entwickelt, in denen die Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI je Prozessschritt gezielt festgelegt wird, einschließlich Zuständigkeiten, Prüf- und Freigabepunkten, Eskalationswegen sowie der jeweils erforderlichen Daten-, Tool- und Qualitätsanforderungen. Beispiele für eine Mensch-System-Arbeitsteilung:

- Auftragsklärung / Scoping: Der Mensch legt Risikoklasse, Qualitätsstufe und Kundenanforderungen fest. Die KI unterstützt bei der Vorstrukturierung des Auftrags oder bei der Erkennung kritischer Inhalte.
- Vorübersetzung: Die KI erstellt den Rohentwurf. Der Mensch entscheidet, ob der Text für KI-first, Hybrid oder klassische Bearbeitung geeignet ist.
- Terminologie-Prüfung: Die KI gleicht Texte automatisiert mit Terminologievorgaben ab. Der Mensch prüft Konfliktfälle, neue Begriffe und kundenspezifische Ausnahmen.
- Post-Editing: Die KI liefert den Ausgangstext bzw. markiert auffällige Stellen. Der Mensch korrigiert Sinn, Fachlichkeit, Stil und Zielgruppenangemessenheit.
- Qualitätssicherung: Die KI prüft automatisiert Rechtschreibung, Zahlen, Konsistenz oder formale Fehler. Der Mensch übernimmt die fachliche Validierung und die risikobezogene Endbewertung.

- Lernschleife / Ressourcenpflege: Die KI erkennt wiederkehrende Muster oder Fehlercluster. der Mensch entscheidet, welche Korrekturen in Terminologie-Datenbanken, Prompts oder Prozessstandards übernommen werden.

Diese Soll-Prozesse werden anschließend in ausgewählten Pilotanwendungen getestet und anhand definierter Kriterien wie Durchlaufzeit, Fehlerquote, Korrekturaufwand, Qualitätsniveau und Nutzerakzeptanz iterativ angepasst. Nach erfolgreicher Validierung werden die Prozesse verbindlich standardisiert, dokumentiert, mit Rollen- und Schulungskonzepten hinterlegt und schrittweise in den Regelbetrieb überführt.

Die Gesamtverantwortung liegt im Operations-Bereich als Prozesseigner, unterstützt durch Qualitätssicherung, Technologie-Funktionen sowie Projektmanagement, die gemeinsam Design, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung sicherstellen.

Mögliche Deliverables: transparente Prozesslandkarte, standardisierte Arbeitsanweisungen, klar definierte Übergabepunkte, eine konsistente Rollenlogik sowie begleitende Schulungsunterlagen.

Mögliche Messgrößen: Durchlaufzeit, Übergabefehler, Produktivität pro Workflow, Kundenzufriedenheit.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein zentrales Fehlmuster besteht darin, bestehende Prozesse im Kern unverändert beizubehalten und KI lediglich punktuell als zusätzliches Werkzeug zu integrieren. Dann wird die neue Technologie nicht zum Anlass einer echten Prozessneugestaltung, sondern nur auf bestehende Abläufe aufgesetzt. Die Folge sind ineffiziente Parallelstrukturen, doppelte Bearbeitung, zusätzliche Schnittstellen, unklare Übergaben und ein erhöhter Abstimmungsaufwand zwischen menschlicher und technischer Bearbeitung. Dadurch werden erhoffte Effizienzgewinne teilweise wieder aufgezehrt oder es entstehen neue Qualitäts- und Verantwortungsprobleme.

Eine wirksame Gegenmaßnahme besteht deshalb in einem konsequenten End-to-End-Redesign der Prozesse entlang der neuen Wertschöpfungslogik. Dabei sind nicht nur einzelne Bearbeitungsschritte, sondern auch Rollen, Entscheidungsrechte, Prüf- und Freigabepunkte sowie die Schnittstellen zwischen Mensch und KI neu zu bestimmen. Erst wenn die Prozesslogik insgesamt an die veränderte Arbeitsteilung angepasst wird, kann produktive Mensch-KI-Zusammenarbeit organisatorisch tragfähig werden.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Die Ausgestaltung des Prozessdesigns ist kontextabhängig zu differenzieren. Kleinere Anbieter arbeiten typischerweise mit schlanken, pragmatischen Standards, während größere Organisationen eine modulare Prozessarchitektur mit klar definierten Schnittstellen und Rollen etablieren können.

5.1.4 Rollen, Skills und professionelle Entwicklung

Dieses Teilkapitel fokussiert die personelle Seite der Transformation, allerdings nicht nur als Weiterbildungsfrage, sondern als Neuschnitt professioneller Rollen, Kompetenzprofile und Entwicklungspfade. Im Kern geht es darum, wie Sprachdienstleister verhindern, dass traditionelle Rollenbilder entwertet werden, ohne dass neue Rollen sichtbar, anschlussfähig und entwickelbar gemacht werden. Das Kapitel verbindet damit Rollenwandel, Future Skills, Recruiting und arbeitsintegriertes Lernen zu einem gemeinsamen Gestaltungsfeld.[94]

Die Unterkapitel sind folgerichtig so formuliert, dass sie direkt an konkrete Managementaufgaben anschließen: neue Rollen sichtbar machen, belastbare Future Skills definieren, Lernen in den Arbeitsalltag verlagern, Karrierepfade für hybride Profile aufbauen und Recruiting stärker auf Lernfähigkeit und Technologieanschluss ausrichten. Dadurch wird deutlich, dass Kompetenzentwicklung nicht isoliert, sondern als Teil eines neuen professionellen Ordnungsrahmens zu verstehen ist.

5.1.4.1 Neue Rollen sichtbar machen: vom Übersetzer zum Qualitäts- und Steuerungsprofi

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Im Zuge des KI-Einsatzes entstehen neue Aufgaben und Tätigkeitsprofile, während traditionelle Rollenbezeichnungen häufig unverändert bestehen bleiben. Daraus entsteht ein Zielkonflikt zwischen veränderten Anforderungen an die tatsächliche Arbeit und einer weiterhin stabil wirkenden, aber inhaltlich überholten Rollenstruktur.

Die hohe Relevanz ergibt sich daraus, dass sich das Berufsbild nicht auflöst, sondern funktional verschiebt – insbesondere hin zu Steuerung, Validierung und

94 Vgl. hierzu auch Schaffner (2026b).

Qualitätssicherung. Ohne eine entsprechende Anpassung der Rollenlogik entsteht eine Diskrepanz zwischen formaler Rollenbeschreibung und tatsächlicher Tätigkeit.

Gesucht werden keine reinen (KI-)Programmierer, sondern „Brückenbauer zwischen Technik und Geschäft“, die anhand antizipierter Kundennutzen neue Funktionalitäten in Testumgebungen erproben und dann in den laufenden Betrieb überführen (z. B. AI Solution Architect, AI Transformation Officer).

Frühsignale & Zielbild

Diffuse Zuständigkeiten, Entwertungsgefühle bei Mitarbeitenden sowie das Festhalten an traditionellen Jobtiteln trotz veränderter Aufgabenprofile weisen auf eine nicht angepasste Rollenstruktur hin. Zielbild ist eine transparente und anschlussfähige Rollenarchitektur, in der neue Aufgabenprofile klar benannt, sichtbar gemacht und organisational integriert sind.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst wird eine systematische Rolleninventur durchgeführt, bei der bestehende Rollen, tatsächliche Aufgabenprofile sowie neu entstandene Tätigkeiten im Kontext des KI-Einsatzes erfasst und gegenübergestellt werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf Abweichungen zwischen formaler Rollenbeschreibung und gelebter Praxis. Darauf aufbauend werden neue Aufgabencluster identifiziert, beispielsweise im Bereich Steuerung, Validierung, Prompting oder Qualitätssicherung, und zu konsistenten Rollenprofilen gebündelt. Diese werden in Form klar definierter Jobprofile, Kompetenzanforderungen und Verantwortungsbereiche konkretisiert.

Im nächsten Schritt erfolgt die kommunikative Sichtbarmachung der neuen Rollen, um Orientierung zu schaffen und Akzeptanz zu fördern. Hierzu gehören transparente Beschreibungen der Rollenlogik, Entwicklungsperspektiven sowie die Einordnung in bestehende Karrierepfade. Anschließend werden die neuen Rollen in ausgewählten Pilotbereichen erprobt, um Praxistauglichkeit, Schnittstellen und Abgrenzungen zu validieren. Auf Basis der gewonnenen Erfahrungen erfolgt eine iterative Anpassung der Rollenprofile. Abschließend werden die Rollen institutionell verankert, etwa durch Integration in Stellenpläne, HR-Prozesse, Qualifizierungsprogramme und Zielsysteme, um eine nachhaltige und organisationsweite konsistente Umsetzung sicherzustellen.

Die Verantwortung liegt in einer engen Zusammenarbeit zwischen HR/People-Funktion, Geschäftsführung sowie den Fachbereichen, die gemeinsam die Entwicklung, Implementierung und Verankerung neuer Rollen sicherstellen.

Mögliche Deliverables: Transparente Rollenlandkarte, klar definierte Jobprofile, ein systematisches Skill-Mapping sowie begleitendes Kommunikationsmaterial zur internen Verankerung.

Mögliche Messgrößen: Rollenklarheit (z. B. mithilfe einer skalenbasierten Mitarbeitenden-Umfrage), Mitarbeitendenfeedback, Besetzungsgrad neuer Rollen, Konflikte aus Unklarheiten über Zuständigkeiten.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein zentrales Risiko besteht darin, Aufgaben lediglich zu verschieben, ohne die zugrunde liegenden Rollen sichtbar zu machen. Dies verstärkt Unsicherheit und erschwert Orientierung. Eine wirksame Gegenmaßnahme ist zunächst die Hellhörigkeit des Managements, Rückmeldungen aus der Belegschaft zu diffusen Zuständigkeiten oder Entwertungsgefühlen zu bemerken. Dies sollte Auslöser für die oben genbannten Maßnahmen sein: gezielte Herstellung von Rollentransparenz durch klare Benennung, Beschreibung und Kommunikation neuer Rollen.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Unternehmen arbeiten häufig eher mit breiteren Rollenclustern und multifunktionalen Profilen, während größere Organisationen stärker ausdifferenzierte Rollen mit klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen etablieren können, die sich dann möglicherweise auch in den Entgeltstrukturen widerspiegeln.

5.1.4.2 Future Skills aufbauen, die im KI-Alltag wirklich tragen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Der Umgang mit KI im Übersetzungsalltag erfordert mehr als die reine Bedienung einzelner Tools. Mitarbeitende müssen maschinelle Vorschläge fachlich einordnen, brauchbare von riskanten Outputs unterscheiden, Terminologie- und Kontextfehler erkennen, Prompts und Systemeinstellungen situationsgerecht anpassen und entscheiden können, wann menschliche Vertiefung, Nachbearbeitung oder Eskalation erforderlich ist. Daraus entsteht ein Zielkonflikt zwischen schnell vermittelbarem Tool-Wissen und dem aufwendigeren Aufbau belastbarer Handlungskompetenzen, die auch bei wechselnden Tools, Textsorten und Kundensituationen tragfähig bleiben.

Die hohe Relevanz ergibt sich daraus, dass sich Kompetenzanforderungen im KI-Kontext deutlich von der reinen Ausführung hin zu Steuerung, Bewertung und qualitätssichernder Einflussnahme verschieben. Entscheidend sind deshalb nicht

nur Post-Editing-Kompetenz und technologische Versiertheit, sondern auch Kontextverständnis, Qualitätsbewusstsein, kritisches Urteil, Lernfähigkeit und die Fähigkeit, maschinelle Ergebnisse verantwortungsvoll zu verbessern oder zurückzuweisen. Gerade für Sprachdienstleister sind diese Kompetenzen zentral, weil die Wertschöpfung im KI-Kontext weniger in der bloßen Texterstellung als in der qualifizierten Prüfung, Absicherung und Weiterentwicklung KI-gestützter Prozesse liegt.

Frühsignale & Zielbild

Schulungsmaßnahmen ohne erkennbaren Praxistransfer, Unsicherheiten im Umgang mit KI-Tools sowie anhaltende Qualitätsprobleme trotz verfügbarer Technologien weisen auf unzureichend entwickelte Handlungskompetenzen hin. Im Zielbild ist eine kompetenzorientierte Organisation anzustreben, in der Mitarbeitende über alltagsrelevante, regelmäßig angewandte Future Skills verfügen und diese sicher in KI-gestützten Arbeitsprozessen einsetzen können.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Ausgangspunkt bildet die systematische Ableitung relevanter Future Skills aus Kundennutzen, wissenschaftlichen Befunden[95] sowie Anforderungen im Wettbewerbsumfeld, insbesondere an der Schnittstelle von Sprache, Technologie und Urteilsfähigkeit. Die empirischen Befunde weisen darauf hin (vgl. hierzu Kapitel 3.2.3), dass in der Translationsbranche neben fachsprachlicher und translatorischer Expertise vor allem Post-Editing-Kompetenz, technologische Versiertheit, KI-unterstützendes Qualitätsbewusstsein, Change- und Lernbereitschaft sowie kulturelle und kontrastive Sprachkompetenz, Daten- und Informationskompetenz, Workflow-Denken und Kommunikations- und Beratungskompetenz zählen.

Auf dieser Basis wird eine rollenbezogene Skill-Gap-Analyse durchgeführt. Sie vergleicht nicht pauschal „vorhandene“ und „fehlende“ Kompetenzen, sondern erfasst je Rollenprofil und Beschäftigtengruppe systematisch, welche Kompetenzen in welcher Tiefe bereits vorhanden sind, welche künftig für den KI-gestützten Arbeitsalltag erforderlich werden und an welchen Stellen kritische Lücken bestehen. Betrachtet werden dabei fachliche, technologische, prozessuale und reflexive Kompetenzdimensionen, also etwa die Fähigkeit zur fachlich sicheren Nachbearbeitung maschineller Outputs, zum Verständnis von Tool- und Workflowlogiken, zur risikobezogenen Bewertung von KI-Ergebnissen sowie zur souveränen Entscheidung über Eingriff, Eskalation oder Freigabe. Die Analyse dient damit nicht nur der Bestandsaufnahme, sondern der Priorisierung: Sichtbar werden

95 Vgl. stellvertretend: Rampelt/Klier et al. (2025), Rampelt/Matthes et al. (2025).

soll, welche Kompetenzlücken kurzfristig leistungs- und qualitätskritisch sind, welche gruppenspezifisch auftreten und welche sich durch arbeitsnahe Qualifizierung, Pilotierung oder veränderte Rollenprofile schließen lassen.

Darauf aufbauend wird ein integriertes Kompetenzmodell entwickelt, das fachliche, technologische und kognitive Fähigkeiten verbindet und an den konkreten Arbeitskontext angepasst ist. Anschließend werden darauf abgestimmte Lernpfade definiert, die gezielt auf die identifizierten Kompetenzbedarfe ausgerichtet sind. Im nächsten Schritt erfolgt die arbeitsnahe Anwendung der Kompetenzen, beispielsweise durch praxisorientierte Aufgaben, begleitetes Lernen oder Pilotprojekte, um den Transfer in den Arbeitsalltag sicherzustellen. Die Wirksamkeit wird regelmäßig durch Reviews und Feedbackschleifen überprüft und unter Berücksichtigung veränderter Anforderungen kontinuierlich weiterentwickelt.

Die Verantwortung liegt in der Verzahnung von Funktionen der Personal- und Kompetenzentwicklung mit den operativen Fachbereichen und Teamleitungen, die gemeinsam die Definition von Kompetenzanforderungen, die Gestaltung arbeitsnaher Lernformate sowie den Transfer in den Arbeitsalltag sicherstellen.

Mögliche Deliverables: strukturierte Skill-Matrix, klar definierte Lernpfade, praxisnahe Übungsformate sowie nachvollziehbare Kompetenznachweise.

Mögliche Messgrößen: Skill-Assessments, Transferquote, Anwendungsfrequenz, Qualitätsverbesserung nach Trainings.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein zentrales Risiko besteht darin, Kompetenzentwicklung auf reine Toolschulungen zu reduzieren, ohne Urteils- und Anwendungskompetenz zu fördern. Eine wirksame Gegenmaßnahme ist daher – neben der Sensibilität für das Thema – die Entwicklung eines integrierten Kompetenzmodells, das technische, fachliche und reflexive Fähigkeiten systematisch miteinander verbindet. Ein integriertes Kompetenzmodell umfasst die systematische Verbindung fachlicher, technologischer, prozessualer sowie reflexiver Kompetenzen und trägt damit den veränderten Anforderungen KI-gestützter Arbeitsprozesse Rechnung.

Fachliche Kompetenzen beziehen sich auf Sprach-, Terminologie- und Kontextwissen, während technologische Kompetenzen den sicheren und reflektierten Umgang mit KI- und Übersetzungstools einschließen. Ergänzend umfasst die prozessuale Dimension das Verständnis von Workflows, Schnittstellen und Eingriffspunkten im Sinne einer effizienten Mensch-KI-Arbeitsteilung. Die reflexive Dimension schließlich beinhaltet kritisches Urteilsvermögen, die Fähigkeit zur Risikoeinschätzung sowie zur Bewertung von KI-generierten Ergebnissen. Erst das

Zusammenspiel dieser Kompetenzbereiche ermöglicht eine effektive Steuerung, Anwendung und Qualitätssicherung in KI-gestützten Arbeitskontexten.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Die Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung ist differenziert nach Rollen und Funktionen vorzunehmen. Unterschiedliche Beschäftigtengruppen, etwa Projektmanagement, Qualitätssicherung, Vertrieb, Linguistik oder Technologie, erfordern jeweils spezifische Kompetenzprofile und unterschiedlich ausgeprägte Skill-Tiefen.

5.1.4.3 Lernen in die Arbeit integrieren, statt Wissen nur in Schulungen auszulagern

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Lern- und Entwicklungsmaßnahmen sind häufig von der realen Arbeitspraxis entkoppelt und finden außerhalb des operativen Kontexts statt. Daraus entsteht ein Zielkonflikt zwischen formal organisierten Trainingsformaten und der Notwendigkeit arbeitsnaher, anwendungsorientierter Kompetenzentwicklung.

Die hohe Relevanz ergibt sich daraus, dass nachhaltige Kompetenzentwicklung im KI-Kontext nicht primär durch einmalige Trainings, sondern durch kontinuierliche Nutzung, Reflexion und Erfahrungslernen im Arbeitsprozess entsteht. Befunde zu Future Skills und organisationaler Verstetigung unterstreichen die Bedeutung arbeitsintegrierter Lernformen.

Frühsignale & Zielbild

Ein geringer Praxistransfer aus Trainings, fehlende Übungsräume sowie ein hoher Theorieanteil bei gleichzeitig geringer Anwendung weisen darauf hin, dass Lernen nicht ausreichend in den Arbeitsalltag integriert ist. Eine organisationale Lernpraxis sollte angestrebt werden, in der Lernen systematisch in Projekte, Routinen, Reviews und kollegiale Austauschformate eingebettet ist und damit kontinuierlich im Arbeitskontext stattfindet.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Empfohlen wird, Lernfenster im Arbeitsalltag gezielt zu verankern, etwa durch zeitlich definierte Übungsphasen oder projektintegrierte Lernsequenzen. Ergänzend sind arbeitsnahe Praxisformate zu etablieren, beispielsweise anhand konkreter Anwendungsfälle oder Pilotprojekte. Parallel dazu sollte Peer-Learning

systematisch gestärkt werden, etwa durch kollegialen Austausch, Feedbackformate oder gemeinsames Problemlösen. Ebenso sind Reflexionsroutinen in den Arbeitsalltag zu integrieren, um Erfahrungen auszuwerten, Lernen zu verstetigen und kontinuierlich zu verbessern. Die Wirksamkeit dieser Lernmaßnahmen ist systematisch entlang etablierter Evaluationsmodelle zu überprüfen, um sowohl Lernfortschritte als auch deren Transfer in den Arbeitsalltag und organisationale Effekte messbar zu machen.

Die Verantwortung liegt in der abgestimmten Zusammenarbeit von Teamleitungen, personal- und kompetenzentwicklungsbezogenen Funktionen sowie fachlichen Verantwortlichen, die gemeinsam arbeitsintegrierte Lernformate gestalten und deren Anwendung im Alltag fördern.

Mögliche Deliverables: Strukturierte Lernkalender, praxisnahe Anwendungsfälle, etablierte Peer-Learning-Formate sowie standardisierte Review- und Reflexionstemplates.

Mögliche Messgrößen: Transferquoten (z.B. mittels Bildungscontrolling[96]), Lernanteile im Arbeitsalltag, Teilnahme an Praxisformaten sowie messbare Qualitätsverbesserungen im Anschluss an Lernmaßnahmen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein zentrales Risiko besteht darin, Lernen in isolierte Schulungsformate auszulagern, ohne anschließende Anwendung, Wiederholung und soziale Einbettung im Arbeitskontext sicherzustellen. Dann bleibt Qualifizierung häufig ereignishaft, erzeugt zwar kurzfristige Wissenszuwächse, verändert jedoch weder Routinen noch tatsächliches Handeln im KI-Alltag. Hinzu kommt, dass neu erworbene Kenntnisse ohne konkrete Anwendungsfälle, kollegiale Rückkopplung und zeitnahe Nutzung schnell wieder an Relevanz verlieren.

Eine wirksame Gegenmaßnahme besteht deshalb in der konsequenten Umsetzung von Learning-in-the-flow-of-work, bei dem Lernen direkt in die tägliche Arbeit integriert, an realen Aufgaben erprobt, durch Austausch und Feedback unterstützt und über wiederkehrende Reflexion in belastbare Handlungskompetenz überführt wird.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe
Kleinere Unternehmen setzen häufig stärker auf informelle und kollaborative Formate wie Peer-Learning, während größere Organisationen zusätzlich strukturierte und formalisiert integrierte Lernpfade etablieren können.

96 Vgl. Birgmayer (2011).

5.1.4.4 KI-Deskilling vermeiden und Karrierepfade für hybride Profile entwickeln

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Neue Aufgaben ohne erkennbare Entwicklungspfade werden eher als Verlust, denn als Chance erlebt, wenn diese Aufgaben und Tätigkeitsprofile im Zuge des KI-Einsatzes entstehen, ohne dass hierfür klare Entwicklungspfade oder Perspektiven sichtbar werden. Der Zielkonflikt verschärft sich zusätzlich dadurch, dass mit dem technologischen Wandel nicht nur neue hybride Rollen entstehen, sondern zugleich Deskilling-Risiken zunehmen. Gemeint ist damit, dass Kompetenzen an Substanz verlieren können, wenn KI immer mehr Tätigkeiten unterstützt oder übernimmt, für die menschliche Urteilskraft weiterhin erforderlich wäre.[97]

Karrierepfade für hybride Profile sollten daher nicht nur neue Technologie- und Steuerungsrollen sichtbar machen, sondern auch gezielt dazu beitragen, professionelle Kernkompetenzen zu sichern und weiterzuentwickeln. Rollenwandel wird nur dann nachhaltig akzeptiert, wenn er mit attraktiven Zukunftsbildern, nachvollziehbaren Entwicklungsperspektiven und einer sichtbaren Aufwertung menschlicher Kontroll-, Bewertungs- und Qualitätsleistungen einhergeht.

Frühsignale & Zielbild

Wenn leistungsstarke Mitarbeitende trotz neuer Aufgaben keine attraktive Entwicklungsperspektive erkennen, hybride Rollen informell bleiben und zugleich Wahrnehmungen von Statusverlust oder Entwertung zunehmen, deutet dies auf unzureichend ausgeprägte Laufbahnstrukturen hin. Ein zusätzliches Frühsignal für Deskilling besteht darin, dass im KI-Alltag zwar Effizienzgewinne sichtbar werden, zugleich aber eigenständige Analyse, kritische Prüfung, Review und Qualitätskontrolle erkennbar nachlassen. Auch sinkende Selbstwirksamkeit, wachsende Abhängigkeit von KI sowie eine Verschiebung vom Verstehen zum bloßen Delegieren können darauf hindeuten, dass nicht nur neue Rollen entstehen, sondern zugleich Deskilling-Risiken wirksam werden. Kritisch ist dies vor allem dann, wenn Beurteilungswissen, Validierungsfähigkeit und professionelle Urteilskraft an Substanz verlieren, obwohl gerade diese Kompetenzen in hybriden Arbeitskontexten zentral bleiben.

Ein tragfähiges Zielbild besteht demgegenüber in einer transparenten Laufbahnarchitektur mit klar erkennbaren Entwicklungspfaden an den Schnittstellen von Sprache, Qualität, Daten und Technologie – wobei auch für die Deskilling-Risiken

97 Vgl. Hofmann (2026).

konstruktiv sensibilisiert wird. Diese Laufbahnen machen hybride Profile sichtbar, verbinden technologische Weiterentwicklung mit überprüfbarer Urteils-, Review- und Qualitätssicherungskompetenz und sichern damit, dass KI nicht zur Erosion professioneller Kernfähigkeiten führt. Karrierepfade wären dann nicht nur Ausdruck neuer Rollenvielfalt, sondern auch ein Instrument, um Mensch und KI komplementär zu organisieren: Der Mensch übernimmt jene Aufgaben, die Urteil, Verantwortung, Kontextverständnis und Qualitätsfreigabe erfordern, während KI dort eingesetzt wird, wo algorithmische Unterstützung produktiv ist.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Mögliche Deliverables: Strukturierte Karrierepfade, differenziertes Kompetenzstufenmodell, Leitfäden zur Durchführung von Entwicklungsgesprächen.

Mögliche Messgrößen: Interne Besetzungsquote neuer Rollen, Fluktuation, Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Entwicklungsperspektiven.

Empfohlen wird, Karrierepfade für hybride Profile systematisch zu formalisieren und mit einer belastbaren Kompetenzarchitektur zu unterlegen. Dazu gehören klar definierte Rollenprofile an den Schnittstellen von Sprache, Qualität, Daten und Technologie, transparente Entwicklungsstufen, nachvollziehbare Kriterien für Übergänge und Beförderungen sowie verbindliche Entwicklungsdialoge zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Ergänzend sollten gezielte Entwicklungsformate etabliert werden, etwa Job-Rotation, projektbezogene Rollenerprobung, Mentoring, Peer-Reviews und qualitätskritische Lernschleifen, damit technologische Kompetenz nicht isoliert aufgebaut wird, sondern mit Urteilskraft, Review-Fähigkeit und Qualitätssicherungsverantwortung verbunden bleibt.

Gerade mit Blick auf KI-Deskilling ist darauf zu achten, dass Karrierepfade nicht nur neue Tool- und Steuerungskompetenzen belohnen, sondern auch den Erhalt professioneller Kernfähigkeiten wie Analyse, Validierung, Fehlererkennung und verantwortliche Freigabe systematisch absichern. Die Relevanz solcher Sicherungsmaßnahmen wird durch die Deskilling-Befunde gestützt, die auf nachlassende eigenständige Denkprozesse, sinkende Selbstwirksamkeit sowie auf Risiken beim Erhalt von Prüf-, Aufsichts- und Qualitätskompetenzen hinweisen.

Verantwortung tragen dabei Geschäftsführung, HR beziehungsweise Personalentwicklung, fachliche Leitungen und Teamleitungen gemeinsam, da Laufbahnarchitektur, Kompetenzmodell, Rollenbesetzung und Entwicklungsbegleitung aufeinander abgestimmt werden müssen.

Mögliche Deliverables: Karrierematrix für hybride Profile, definierte Rollen- und Kompetenzprofile, Entwicklungspläne, Kriterienkataloge für Aufstiegsschritte sowie Review- und Qualitätssicherungsstandards.

Mögliche Messgrößen: interne Besetzungsquote hybrider Rollen, Retentions- und Bindungsquoten leistungsstarker Mitarbeitender, wahrgenommene Transparenz von Entwicklungsperspektiven, Anteil erfolgreicher Entwicklungsübergänge, Qualität von Review- und Freigabeprozessen sowie Indikatoren für unabhängige Urteilskompetenz im KI-gestützten Arbeitsalltag.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Wenn neue Aufgaben etabliert werden, ohne diese mit Anerkennung, Status oder Entwicklungsperspektiven zu verknüpfen, könnte dies ein Stolperstein sein. Dies kann zu Demotivation und Widerstand führen. Eine wirksame Gegenmaßnahme ist daher die Entwicklung einer sichtbaren und anschlussfähigen Laufbahnarchitektur, die neue Rollen auch strukturell aufzeigt und in der Organisation verankert.

Ein zusätzlicher Stolperstein besteht darin, dass hybride Rollen zwar technologisch aufgewertet erscheinen, zugleich aber unbemerkt Deskilling-Effekte entstehen können, wenn eigenständige Analyse-, Review- und Qualitätsroutinen durch übermäßige KI-Nutzung verdrängt werden. Eine wirksame Gegenmaßnahme liegt deshalb darin, Karrierepfade so zu gestalten, dass technologische Kompetenz stets mit überprüfbarer Urteils-, Kontroll- und Qualitätssicherungskompetenz verbunden bleibt.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleinere Sprachdienstleister werden Karrierepfade für hybride Profile meist breiter und pragmatischer zuschneiden müssen, während größere Unternehmen stärker ausdifferenzierte Entwicklungspfade aufbauen können. Auch nach Beschäftigtengruppen ist zu unterscheiden: Festangestellte benötigen sichtbare interne Aufstiegs- und Spezialisierungspfade, Freiberufler gegebenenfalls anschlussfähige Qualifizierungs- und Zertifizierungslogiken.

Gerade bei Berufseinsteigern sollte der Fokus auf dem Aufbau von Analyse-, Review- und Urteilsfähigkeit liegen, damit KI nicht zu früh die eigene Kompetenzentwicklung ersetzt. Bei erfahrenen Fachkräften geht es stärker darum, Erfahrungswissen und Qualitätsurteil in neue hybride Rollen zu überführen, ohne Entwertungserfahrungen zu erzeugen.

Unabhängig von Unternehmensgröße und Beschäftigtengruppe sollten Karrierepfade so gestaltet sein, dass menschliche Kontroll-, Bewertungs- und Qualitätskompetenzen sichtbar gestärkt werden.

5.1.4.5 Recruiting auf Lernfähigkeit, Technologieaffinität und Rollenflexibilität ausrichten

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Traditionelle Anforderungsprofile orientieren sich weiterhin oft noch an stabilen fachlichen Rollenbildern und bilden die Anforderungen hybrider Mensch-KI-Arbeit nur unzureichend ab. Daraus entsteht ein Zielkonflikt zwischen der Suche nach klar definierbaren Fachprofilen und der Notwendigkeit, adaptive, lernfähige und technologieoffene Mitarbeitende zu gewinnen.

Relevanz für das Thema ergibt sich daraus, dass sich Kompetenzanforderungen im Zuge des KI-Wandels dynamisieren. Neben fachlicher Expertise gewinnen insbesondere Lernbereitschaft, technologische Anschlussfähigkeit und adaptive Handlungskompetenz an Bedeutung, da sich Aufgabenprofile kontinuierlich weiterentwickeln.

Frühsignale & Zielbild

Wenn Neueinstellungen zwar fachlich qualifiziert sind, jedoch Schwierigkeiten im Umgang mit neuen Tools, Arbeitsweisen oder Rollen zeigen, deutet dies auf eine unzureichende Berücksichtigung transformatorischer Kompetenzen im Recruiting hin. Geringe Offenheit gegenüber technologischen Veränderungen verstärkt dieses Muster.

Zielbild ist ein Recruiting-Ansatz, der neben fachlicher Qualifikation gezielt Veränderungsbereitschaft, Lernfähigkeit und technologische Anschlussfähigkeit identifiziert und bewertet. Erfolgskriterium ist, dass neue Mitarbeitende sich schnell in hybride Arbeitskontexte integrieren, KI-gestützte Tools sicher anwenden und ihre Kompetenzen im Arbeitsverlauf sichtbar weiterentwickeln.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Ausgangspunkt ist die systematische Überarbeitung bestehender Anforderungsprofile, um hybride Kompetenzanforderungen – insbesondere Lernfähigkeit, technologische Anschlussfähigkeit und adaptive Handlungskompetenz – explizit zu integrieren. Darauf aufbauend werden Auswahlkriterien konkretisiert und in strukturierte Interview- und Bewertungsverfahren überführt.

Zur Überprüfung der tatsächlichen Handlungskompetenz werden anschließend praxisnahe Assessment-Elemente eingesetzt, etwa in Form von Fallstudien, simulationsbasierten Aufgaben oder dem Einsatz realer Tools. Abschließend wird das Onboarding gezielt an die hybride Rollenwirklichkeit angepasst, indem neue Mitarbeitende frühzeitig in relevante Prozesse, Technologien und Erwartungshaltungen eingeführt und durch begleitende Lern- und Feedbackformate in ihrer Entwicklung unterstützt werden.

Es bedarf einer abgestimmten Zusammenarbeit von Recruiting- bzw. personalverantwortlichen Funktionen, Fachbereichen und Geschäftsführung, die gemeinsam Anforderungsprofile definieren und Auswahlprozesse gestalten.

Mögliche Deliverables: Überarbeitete Jobprofile, strukturierte Interviewleitfäden, klar definierte Assessment-Kriterien sowie ein auf hybride Rollen zugeschnittenes Onboarding-Design.

Mögliche Messgrößen: Passungsquote, Onboarding-Erfolg, frühe Fluktuation (z. B. in der Probezeit), Kompetenzentwicklung neuer Mitarbeitender.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch ist die fortbestehende Fokussierung auf klassische Fachprofile, die den Anforderungen hybrider Mensch-KI-Arbeit nur bedingt gerecht werden. Eine geeignete Gegenmaßnahme besteht in der Ausrichtung des Recruitings an einem integrierten Kompetenzmodell, das neben fachlicher Expertise auch technologische Anschlussfähigkeit und adaptive Kompetenzen berücksichtigt.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Die Differenzierung im Recruiting orientiert sich an den strukturellen Voraussetzungen der Organisation. Kleinere Unternehmen benötigen in der Regel generalistisch ausgerichtete Profile mit hoher Lern- und Anpassungsfähigkeit, während größere Organisationen stärker spezialisierte Kompetenzen nachfragen, diese jedoch mit klaren Anforderungen an technologische Anschlussfähigkeit und Veränderungsbereitschaft kombinieren.

5.1.5 Akzeptanz, Kommunikation und psychologische Stabilisierung

Dieses Unterkapitel adressiert die soziale und psychologische Tiefenstruktur der Transformation. Es trägt dem Befund Rechnung, dass KI-Wandel nicht nur technisch oder ökonomisch zu bewältigen ist, sondern in hohem Maße über Sinnzu-

schreibung, Widerstandsverläufe, Selbstwirksamkeit und kulturelle Anschlussfähigkeit entschieden wird. Damit ist dieses Teilkapitel das eigentliche Change-Kapitel innerhalb der Handlungsempfehlungen.

Die folgenden Abschnitte sollten deshalb an genau den Punkten ansetzen, an denen Transformation früh scheitern oder stabilisiert werden kann: Widerstandssignale erkennen, KI so kommunizieren, dass Orientierung statt Bedrohung entsteht, Selbstwirksamkeit stärken, mit sichtbaren Fortschritten Vertrauen aufbauen und Führung auf einen dauerhaften Wandel statt auf ein endliches Projekt ausrichten. Gerade die sprechenden Titel machen hier Sinn, da Praktikerinnen und Praktiker typischerweise nicht nach „diskursiver Legitimation“, sondern nach Fragen wie „Wie kommunizieren wir das?“ oder „Wie erkennen wir Widerstand?“ suchen.

Dieses Handlungsfeld baut somit auf den besonders stark ausgeprägten Befunden zu Widerstandsdynamik, psychologischer Bewertung des Wandels, diskursiver Legitimation und symbolischer Verankerung auf. Für Sprachdienstleister wird damit deutlich, dass KI-Transformation nicht nur technisch, sondern wesentlich sozial und psychologisch vermittelt wird.

5.1.5.1 Frühe Widerstandssignale erkennen, bevor sie die Umsetzung blockieren

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Widerstand im Kontext von KI-Transformationen äußert sich selten offen, sondern zeigt sich überwiegend in indirekten, schwer greifbaren Verhaltensmustern. Daraus entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit frühzeitiger Intervention und der Schwierigkeit, diese subtilen Signale überhaupt als Widerstand zu erkennen.

Die empirischen Befunde verdeutlichen, dass Widerstand häufig in verdeckten Ausdrucksformen auftritt – etwa in zynischem Humor, pragmatischer Distanz, zurückhaltender Nutzung neuer Technologien oder (auch informelle) Gegenkommunikation. Genannt werden als frühe Warnsignale für Widerstandsphänomene beispielsweise:

- kritische Nachfragen und Gegenargumentationen, vor allem zur Sinnhaftigkeit geplanter Maßnahmen
- Diskussionen über Nutzen, Qualität und Zweckmäßigkeit von KI-Einsatz
- Trivialisierung und Lächerlich machen von Veränderungsvorhaben

- sarkastische oder zynisch-distanzierte Kommentare
- Gerüchte, informelle Gespräche und Cliquenbildung als Ausweichräume für Skepsis
- reduzierte Beteiligung an Veränderungsaktivitäten
- Müdigkeit, Frustration und erste Anzeichen innerer Distanzierung
- Betonung menschlicher Überlegenheit als Form kognitiver Abwehr gegenüber KI.

Gerade diese indirekten Muster sind für Organisationen schwer zu adressieren, entfalten jedoch eine erhebliche Wirkung auf die Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Frühsignale & Zielbild

Typische Indikatoren sind informelle Gerüchtebildung, ausweichendes Verhalten, sarkastische Kommentare oder eine auffällig zurückhaltende Nutzung neuer Tools. Auch scheinbare Zustimmung ohne tatsächliche Verhaltensänderung kann auf latenten Widerstand hinweisen. Angestrebt wird ein Führungsverständnis, das auch schwach ausgeprägte Widerstandssignale systematisch wahrnimmt und aktiv adressiert. Erfolg zeigt sich darin, dass solche Signale frühzeitig aufgegriffen werden und nicht in operative Blockaden oder verdeckte Verweigerungshaltungen übergehen.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Ausgangspunkt ist die gezielte Sensibilisierung für indirekte Formen von Widerstand, um die Wahrnehmungsfähigkeit von Führungskräften zu stärken, beispielsweise durch eine Szenarien-Diskussion. Darauf aufbauend sollten konkrete Beobachtungspunkte sowie niedrigschwellige Rückmeldekanäle etabliert werden, die eine strukturierte Erfassung solcher Signale ermöglichen. In einem nächsten Schritt folgen gezielte Dialogformate, in denen Unsicherheiten, Vorbehalte und implizite Konflikte adressiert werden. Ergänzend werden klare Interventionslogiken definiert, um bei sich verdichtenden Widerstandsmustern frühzeitig steuernd eingreifen zu können.

Gefordert ist ein abgestimmtes Zusammenspiel von Führungskräften, personalverantwortlichen Funktionen, Change-Verantwortlichen und Teamleitungen, die Wahrnehmung, Einordnung und Bearbeitung von Widerstand gemeinsam tragen.

Mögliche Deliverables: definierte Signalindikatoren, strukturierte Gesprächsleitfäden, etablierte Feedbackroutinen sowie ein transparenter Eskalationspfad für kritische Entwicklungen.

Mögliche Messgrößen: Nutzungsrate neuer Technologien und Workflows, Eskalationsfälle, Beteiligungsquote, qualitative Stimmungsindikatoren.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein häufiges Problem besteht darin, stille oder indirekte Widerstände als bloße Befindlichkeit, normale Skepsis oder vorübergehende Irritation abzutun. Gerade darin liegt jedoch das Risiko, da sich solche Signale zunächst in sozial akzeptierten und schwer adressierbaren Formen zeigen, etwa in kritischen Nachfragen, sarkastischen Kommentaren, Gerüchten oder zurückhaltende Techniknutzung. Werden diese Muster nicht ernst genommen, können sie sich schleichend verdichten, kollektive Deutungsmuster stabilisieren und später in offene Blockaden, Verweigerung oder Rückzug übergehen.

Eine wirksame Gegenmaßnahme besteht deshalb in einer systematischen Beobachtungskultur mit klaren Signalindikatoren, niedrigschwelligen Rückmeldewegen, früher dialogischer Ansprache und definierten Interventionslogiken, damit latente Widerstände nicht erst bearbeitet werden, wenn sie bereits operativ wirksam geworden sind.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe
Die Ausprägung von Widerstand variiert je nach Beschäftigtengruppe. Festangestellte zeigen Widerstand häufiger in passiven oder indirekten Formen, während Freiberufler diesen eher offen artikulieren und stärker mit ökonomischen Argumenten begründen.

5.1.5.2 KI so kommunizieren, dass nicht Bedrohung, sondern Orientierung entsteht

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Kommunikation im Transformationskontext wirkt nicht neutral: Sie kann Orientierung und Sicherheit erzeugen – oder Unsicherheit, Widerstand und Fehlinterpretationen verstärken. Gemäß des 1. Axioms nach Paul Watzlawick „Du kannst nicht nicht kommunizieren.“ sind auch subtile, non-verbale Kommunikationen für den Empfänger emotions- und handlungsleitend (z. B. wenn eine Führungskraft selbst keine KI nutzt, kommuniziert dies bereits eine Botschaft). Daraus entsteht ein Spannungsfeld zwischen notwendiger Vereinfachung und der Komplexität tatsächlicher Veränderungsprozesse.

Die Befunde zur diskursiven Legitimation zeigen, dass KI-bezogene Veränderungen vor allem dann anschlussfähig werden, wenn sie nicht abstrakt, sondern konkret, dialogisch und sinnstiftend vermittelt werden. Kommunikation übernimmt damit eine zentrale Funktion in der Deutung und Legitimation des Wandels.

Frühsignale & Zielbild

Warnsignale sind insbesondere dominante Bedrohungsnarrative, widersprüchliche Aussagen im Umlauf sowie das Gefühl von Mitarbeitenden, von Veränderungen „überrollt" zu werden. Auch hohe Rückfragen bei gleichzeitig geringer Orientierung deuten auf kommunikative Defizite hin.

Angestrebtes Ziel ist eine Kommunikation, die nachvollziehbar vermittelt, warum Veränderungen notwendig sind, welche Ziele verfolgt werden, welche Auswirkungen zu erwarten sind und welche konkreten Handlungsmöglichkeiten bestehen. Erfolg zeigt sich darin, dass Mitarbeitende die Veränderung einordnen können und sich aktiv in deren Umsetzung einbringen.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zentral ist zunächst die Entwicklung eines konsistenten Kernnarrativs, das die Veränderung verständlich, plausibel und sinnhaft einordnet. Beispiele hierfür können sein:

- „Aus Übersetzungsarbeit wird gesteuerte, validierte und verantwortete Spracharbeit."
- „Die Rolle des Menschen verschiebt sich von der reinen Ausführung hin zu Bewertung, Absicherung und Freigabe."
- „Unser Ziel ist nicht weniger Professionalität, sondern eine neue Professionalität im Umgang mit Mensch-KI-Prozessen."
- „Technologie ersetzt nicht die Sprachkompetenz, sondern erhöht die Anforderungen an Urteilskraft, Kontextverständnis und Qualitätsverantwortung."

Darauf aufbauend werden unterschiedliche Zielgruppen systematisch adressiert, indem Inhalte und Kommunikationsformate an deren jeweilige Perspektiven angepasst werden. Exemplarisch:

- Für festangestellte Übersetzende und Sprachspezialisten:
  „KI soll Ihre Expertise nicht entwerten, sondern Routinetätigkeiten reduzieren und Ihre Rolle stärker in Richtung Prüfung, Kontextbewertung, Qualitätssicherung und Steuerung entwickeln."

- Für Freiberufler:
  „Wir verändern nicht einfach verdeckt die Prozesse, sondern machen transparent, welche Aufgaben sich verschieben, welche Qualitätsanforderungen künftig gelten, wie Aufträge verteilt werden und wie qualifizierte Mitarbeit in KI-gestützten Workflows wirtschaftlich tragfähig bleibt."
- Für Führungskräfte und Teamleitungen:
  „Ihre Aufgabe ist nicht nur, neue Tools einzuführen, sondern Orientierung zu geben, Unsicherheiten früh aufzugreifen, praktische Erprobung zu ermöglichen und Veränderung im Alltag glaubwürdig vorzuleben."
- Für Projektmanagement, Operations und QA:
  „KI soll Prozesse nicht unkontrolliert beschleunigen, sondern Bearbeitung, Prüfung, Freigabe und Eskalation klarer strukturieren, damit Qualität, Verantwortlichkeit und Durchlaufzeit besser steuerbar werden."
- Für Vertrieb und kundennahe Funktionen:
  „KI ist gegenüber Kunden nicht als Sparmaßnahme, sondern als Baustein für schnellere, skalierbare und zugleich qualitätsgesicherte Sprachprozesse zu kommunizieren."

Ergänzend werden dialogische Formate etabliert, die Rückfragen, Diskussion und Einordnung ermöglichen. Die Kommunikation wird anschließend nicht als einmalige Maßnahme verstanden, sondern iterativ weiterentwickelt und an neue Erkenntnisse sowie Rückmeldungen angepasst.

Die Kommunikationsverantwortung liegt dabei nicht isoliert bei einer Funktion, sondern entsteht im Zusammenspiel von Geschäftsführung, Führungskräften sowie personal- und kommunikationsnahen Bereichen, die Inhalte, Formate und Anschlussfähigkeit gemeinsam sicherstellen.

Mögliche Deliverables: klar formuliertes Kommunikationsnarrativ, strukturierte FAQ-Dokumente, Leitfäden für Führungskräfte sowie etablierte Dialog- und Austauschformate.

Mögliche Messgrößen: Verständnissicherheit, Rückfragequalität, Teilnahme an Dialogformaten, Akzeptanzwerte.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Stolpersteine entstehen sowohl durch überzogene Hype-Kommunikation als auch durch eine bagatellisierende Darstellung der Veränderungen. Wird KI als Heilsversprechen, Effizienzsprung oder nahezu selbstläufige Zukunftslösung kommuniziert, steigen die Erwartungen schneller als die tatsächliche Veränderungsfähigkeit der Organisation. Enttäuschungen, Glaubwürdigkeitsverluste und

zynische Gegenreaktionen werden dadurch wahrscheinlicher. Wird der Wandel umgekehrt verharmlost, fühlen sich Mitarbeitende mit realen Unsicherheiten, Fragen und Betroffenheiten nicht ernst genommen, was Bedrohungsnarrative, widersprüchliche Deutungen und das Gefühl, von Veränderungen „überrollt“ zu werden, zusätzlich verstärken kann.

Eine wirksame Gegenmaßnahme besteht deshalb in einer realistischen, transparenten und anschlussfähigen Kommunikation, die Nutzen, Grenzen, Zumutungen und offene Punkte gleichermaßen anspricht, unterschiedliche Zielgruppen differenziert adressiert und durch dialogische Formate fortlaufend rückgekoppelt wird.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kommunikation ist zielgruppenspezifisch auszurichten: Unterschiedliche Beschäftigtengruppen benötigen differenzierte Inhalte, Tonalitäten und Formate, um die jeweilige Relevanz der Veränderung für ihren Arbeitskontext nachvollziehen zu können.

5.1.5.3 Change orchestrieren statt verwalten – die Matrix Digital Change als Steuerungs-Cockpit

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Die KI-Transformation scheitert weniger an technologischen Hürden als an mangelnder Wandlungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Diese entsteht jedoch nicht zufällig, sondern folgt einer klaren Wirkungslogik: Veränderungen werden nur dann angenommen, wenn sie gleichzeitig als notwendig verstanden, emotional getragen und praktisch umsetzbar erlebt werden. Der Zielkonflikt besteht darin, dass Organisationen häufig nur eine dieser Dimensionen adressieren, etwa durch rationale Argumente oder durch Qualifizierungsmaßnahmen, während emotionale Anschlussfähigkeit oder Machbarkeitserleben vernachlässigt werden. Dadurch entstehen Brüche im Veränderungsprozess, die zu Widerstand oder passiver Ablehnung führen.

Die empirischen Befunde zeigen, dass Akzeptanz im Transformationsprozess an genau diesen drei Wahrnehmungsdimensionen hängt. Die Matrix Digital Change nach Schaffner (vgl. Kapitel 2.4.5) konkretisiert diesen Zusammenhang, indem sie Wandlungsbereitschaft als Zusammenspiel von drei Faktoren beschreibt: Mitarbeitende müssen die Veränderung kognitiv als unerlässlich, emotional als begeisternd und intentional als machbar erleben. Erst wenn diese drei Dimensionen

gleichzeitig erfüllt sind, entsteht stabile Veränderungsbereitschaft. Die Matrix fungiert damit nicht nur als Strukturierungsinstrument, sondern als Wirkungsmodell für erfolgreiche Transformation.

Frühsignale & Zielbild

Frühsignale für eine unausgewogene Ansprache der drei Dimensionen zeigen sich sehr klar im Verhalten und in typischen Aussagen der Mitarbeitenden. Wird die Veränderung kognitiv nicht verstanden, treten Zweifel an der Notwendigkeit auf, etwa in Form von Aussagen wie „Das haben wir doch schon immer anders gemacht“. Fehlt die emotionale Anschlussfähigkeit, äußert sich dies in Gleichgültigkeit, Distanz oder innerem Rückzug. Wird die Machbarkeit nicht erlebt, dominieren Überforderung und Vermeidungsverhalten, verbunden mit Aussagen wie „Das kann ich nicht.“ oder „Das ist viel zu komplex.“. In der Praxis treten diese Muster häufig in Kombination auf.

Das Zielbild besteht nun darin, dass Mitarbeitende den Wandel gleichzeitig als notwendig, sinnvoll und bewältigbar erleben. Veränderung wird dann nicht mehr als Bedrohung wahrgenommen, sondern als nachvollziehbare und gestaltbare Entwicklung. Erfolg zeigt sich darin, dass Mitarbeitende nicht nur formell teilnehmen, sondern aktiv mitgestalten, experimentieren und eigene Beiträge zur Transformation leisten. Wandlungsbereitschaft wird damit zu einer stabilen organisationalen Fähigkeit.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Die Entwicklung des Maßnahmenpakets erfolgt in einer strukturierten, partizipativen Vorgehensweise (siehe Abbildung 10). In moderierten Workshops werden konkrete Maßnahmen nach der Leitfrage entwickelt: Mit welchen Maßnahmen kann erreicht werden, dass die Veränderung von den Mitarbeitenden kognitiv als unerlässlich, emotional als begeisternd und intentional als machbar wahrgenommen wird?

Zur systematischen Entwicklung dieser Maßnahmen wird mit den Akzeptanzdimensionen Kennen, Können, Wollen und Sollen der Veränderung gearbeitet (siehe Abbildung 11). Über das *Kennen* werden Maßnahmen entwickelt, die Verständnis, Transparenz und Einsicht in Sinn und Zweck der Veränderung fördern (z. B. Kommunikationsformate, die die Veränderung narrativ rahmen). Über das *Können* werden Maßnahmen erarbeitet, die Qualifikation, Erfahrung und praktische Befähigung sicherstellen. Über das *Wollen* werden Maßnahmen entwickelt, die Motivation, positive Anreize und emotionale Anschlussfähigkeit stärken. Über das *Sollen* werden Maßnahmen formuliert, die Rollen, Verantwortlichkeiten, Mitwirkung und organisatorische Rahmung klären.

So werden aus Sicht der Beteiligten individuelle Maßnahmen entwickelt, die die kognitive, emotionale und intentionale Ebene adressieren. Dokumentiert wird dies in der „Matrix Digital Change“ (vgl. auch das Fallbeispiel in Kapitel 2.4.5). Die im Workshop entwickelten Maßnahmen werden anschließend priorisiert, gebündelt und schrittweise umgesetzt. Auf diese Weise entsteht ein Maßnahmenpaket, das gezielt darauf ausgerichtet ist, die Veränderung nicht nur organisatorisch einzuführen, sondern sie aus Sicht der Mitarbeitenden als notwendig, begeisternd und machbar erlebbar zu machen.

Die gezielte Ansprache der drei Dimensionen erfordert ein abgestimmtes Zusammenspiel unterschiedlicher Rollen. Das Top-Management ist dafür verantwortlich, die kognitive Notwendigkeit klar zu vermitteln und strategisch zu verankern. Führungskräfte übernehmen eine zentrale Rolle bei der emotionalen Einordnung, indem sie Sinn vermitteln, Orientierung geben und als Vorbilder agieren. HR- und Learning-&-Development-Funktionen stellen die intentionale Dimension sicher, indem sie konkrete Befähigung, Lernangebote und Unterstützungssysteme bereitstellen. Ergänzend wirken fachliche Coaches oder Multiplikatoren als Brücke in den Arbeitsalltag.

Mögliche Deliverables: zentrale Artefakte zur Umsetzung dieser Logik sind klar formulierte Transformationsnarrative zur Vermittlung der Notwendigkeit, kommunikative Formate zur emotionalen Einbindung sowie konkrete Lern- und Erprobungsformate zur Sicherstellung der Machbarkeit. Ergänzend entstehen Leitfäden für Führungskräfte, die helfen, die drei Dimensionen im Alltag gezielt anzusprechen, sowie Visualisierungen der Matrix als Orientierungsrahmen.

Mögliche Messgrößen: Kognitive Ebene: Verständnis der Veränderungsnotwendigkeit (z. B. durch skalenbasierte Umfragen); emotionale Ebene: Engagement und Beteiligung (z. B. durch Beteiligungsquoten an Piloten); intentionale Ebene: wahrgenommene Selbstwirksamkeit und tatsächliche Nutzung neuer Arbeitsweisen. Ergänzende Indikatoren: Fortschritte in Lernprozessen (vgl. Bildungscontrolling), aktive Beteiligung an Erprobungsformaten.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein zentraler Stolperstein besteht darin, Veränderung ausschließlich rational zu begründen, ohne emotionale Anschlussfähigkeit zu erzeugen. Ebenso problematisch ist es, Begeisterung zu erzeugen, ohne reale Befähigung sicherzustellen, was zu Frustration führt. Ein weiterer häufiger Fehler liegt darin, Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, ohne die Notwendigkeit der Veränderung ausreichend zu erklären. Gegenmaßnahmen bestehen darin, die drei Dimensionen systematisch zu überprüfen und bewusst auszubalancieren.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Je nach Kontext verschiebt sich die Gewichtung der drei Dimensionen. In großen Organisationen kann beispielsweise die kognitive Dimension stärker ausgeprägt sein, während emotionale Anschlussfähigkeit gezielt aufgebaut werden muss. In kleineren Unternehmen entsteht emotionale Nähe oft leichter, während strukturierte Befähigungsmaßnahmen fehlen können. Für Freiberufler kann insbesondere die intentionale Dimension entscheidend sein, da hier die Frage der wirtschaftlichen Anschlussfähigkeit und konkreten Umsetzbarkeit im Vordergrund steht.

5.1.5.4 Mit Symbolen, Quick Wins und sichtbaren Fortschritten Vertrauen aufbauen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Ein als abstrakt empfundener Wandel erzeugt nur geringe Bindung, wenn er für die Beschäftigten nicht im Arbeitsalltag erkennbar wird. Der Zielkonflikt besteht darin, strategische Transformation frühzeitig zu kommunizieren, ohne dabei in bloße Symbolsprache oder folgenlose Ankündigungen abzugleiten.

Die Befunde zu Organisationskultur, Akzeptanz und Sinngebung zeigen, dass Wandel nicht allein über Strategieformeln, sondern vor allem über sichtbare Zeichen, konkrete Entscheidungen und erlebbare Veränderungen glaubwürdig wird. Symbolische Verankerung stützt damit Vertrauen, Orientierung und kulturelle Anschlussfähigkeit, sofern sie auf realen Fortschritten beruht.

Frühsignale & Zielbild

Reagiert werden muss, wenn Wandel in der Belegschaft nur noch als Schlagwort wahrgenommen wird, Managementkommunikation zynische Reaktionen hervorruft oder keine Verbindung zwischen Ankündigungen und tatsächlichen Veränderungen erkennbar ist. Auch geringe Resonanz auf Veränderungsbotschaften ist ein Hinweis auf fehlende kulturelle Wirksamkeit.

Das Zielbild ist erreicht, wenn Fortschritte sichtbar, Erfolgsgeschichten anschlussfähig und Prioritäten des Managements im Alltag nachvollziehbar werden. Erfolgreich ist die Entwicklung, wenn Beschäftigte Transformation nicht mehr als abstrakte Programmatik, sondern als konkrete und glaubwürdige Veränderung erleben.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Am Anfang steht die Auswahl glaubwürdiger Quick Wins mit konkretem Nutzen für Organisation, Kunden oder Mitarbeitende. Im Aufbau werden diese Fortschritte sichtbar gemacht, durch neue Rollen, Teams, Formate oder Kennzahlen markiert und mit nachvollziehbaren Praxisbeispielen verbunden. In der Verstetigung werden Erfolgsgeschichten regelmäßig kommuniziert und mit strategischen Prioritäten des Unternehmens verknüpft.

Zur symbolischen Verankerung des Wandels eignen sich insbesondere sichtbare, alltagsnahe Zeichen glaubwürdiger Prioritätensetzung. Dazu zählen etwa neue Rollenbezeichnungen, klar benannte Pilotteams, regelmäßige interne Showcases, feste Austauschformate zu KI-Anwendungen oder einfache Fortschrittsanzeigen. Solche Symbole machen Veränderung im Organisationsalltag erkennbar und helfen, strategische Aussagen mit konkreten Erfahrungen zu verknüpfen. Voraussetzung ist allerdings, dass diese Zeichen an reale Entwicklungen gekoppelt bleiben und nicht als bloße Inszenierung wahrgenommen werden.

Owner sind Geschäftsführung und Kommunikationsverantwortliche gemeinsam. Zuarbeit leisten Führungskräfte, Projektverantwortliche sowie diejenigen Bereiche, in denen neue Rollen, Prozesse oder Pilotanwendungen sichtbar gemacht werden können.

Mögliche Deliverables: dokumentierte Success-Stories, interne Showcases, sichtbare Rollen- oder Teambezeichnungen, einfache Dashboards oder Fortschrittsanzeigen sowie Formate, in denen konkrete Anwendungsfälle und Lernerfahrungen organisationweit geteilt werden.

Mögliche Messgrößen: Definierte Fortschrittskennzahlen (z. B. Anzahl Neukunden, erfolgreiche Pilote), Resonanz auf Erfolgsgeschichten und interne Showcases.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Typisch ist Symbolik ohne Substanz, etwa wenn Kommunikation sichtbarer ist als der tatsächliche Fortschritt (z. B. unglaubwürdige Erfolgserzählungen ohne Substanz oder überhöhte Selbstdarstellungen ohne belastbare Ergebnisse). Ebenfalls problematisch ist eine Überinszenierung einzelner Pilotprojekte ohne belastbare Wirkung. Gegenmaßnahmen sind die konsequente Kopplung von Sichtbarkeit an überprüfbare Ergebnisse sowie eine zurückhaltende, evidenznahe Kommunikation.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleine Unternehmen können Wandel stärker über Alltagssichtbarkeit, Führungsverhalten und direkte Kommunikation verankern. Größere Unternehmen benötigen stärker formalisierte Kommunikations- und Sichtbarkeitsformate. Operative Beschäftigte reagieren eher auf konkrete Veränderungen im Arbeitskontext, während Führungskräfte stärker auf strukturelle Signale und strategische Konsistenz achten.

5.1.5.5 Führung im Dauerwandel: Change nicht als Projekt, sondern als Zustand gestalten

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

KI-Transformation ist kein zeitlich begrenztes Projekt. Der Zielkonflikt besteht darin, Veränderung einerseits planbar und steuerbar zu machen, andererseits aber nicht in eine Projektlogik mit vermeintlich klarem Endpunkt zu pressen.

Die empirischen Befunde zu Verstetigung und psychologischer Stabilisierung zeigen, dass Wandel als dauerhafter Anpassungsmodus verstanden werden muss. Gerade im KI-Kontext entstehen fortlaufend neue Anforderungen an Prozesse, Kompetenzen, Rollen und Führungsverhalten. Veränderung endet daher nicht mit der Einführung einzelner Maßnahmen, sondern muss als wiederkehrende Führungs- und Organisationsaufgabe verankert werden (vgl. Kapitel 2.4.4).

Frühsignale & Zielbild

Frühe Warnsignale sind der Rückfall in alte Routinen, nachlassende Aufmerksamkeit nach ersten Projekten sowie die Erwartung, dass nach einem Roll-out wieder Stabilität im bisherigen Sinn eintritt. Auch die implizite Annahme, Wandel sei nach erfolgreicher Einführung „abgeschlossen“, deutet auf eine unzureichende Verstetigung hin.

Das Zielbild ist erreicht, wenn die Führung dauerhafte Lern-, Review- und Anpassungsroutinen etabliert hat. Erfolgreich ist die Entwicklung, wenn Veränderung nicht mehr als Ausnahme, sondern als regulärer Bestandteil organisationaler Steuerung verstanden und bearbeitet wird.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Am Anfang steht die Klärung des Führungsverständnisses: Führung muss nicht nur Stabilität sichern, sondern auch laufende Anpassung legitimieren und mode-

rieren. Darauf aufbauend sind adaptive Routinen in den Regelbetrieb einzubauen, etwa feste Lern-, Review- und Reflexionsschleifen. Anschließend sollten Führungskräfte gezielt für den Umgang mit Dauerwandel qualifiziert werden. Im letzten Schritt sind Reviews und Anpassungsformate so zu institutionalisieren, dass sie nicht projektabhängig bleiben, sondern dauerhaft wirksam werden (vgl. Kapitel 2.4.4).

Führung muss im KI-Kontext dafür sorgen, dass Veränderungen nicht nur angestoßen, sondern im Alltag laufend nachgehalten werden. Dazu gehören klare Prioritäten, regelmäßige Reviews zu Prozess- und Rollenanpassungen, frühe Entscheidungen bei Zielkonflikten, sichtbare Unterstützung bei Unsicherheit und die verbindliche Bearbeitung von Rückmeldungen aus den Teams.

Darauf aufbauend sind im Regelbetrieb feste Lern-, Review- und Anpassungsroutinen zu verankern, etwa regelmäßige Lagebilder zu neuen Anforderungen, strukturierte Reflexionen über Erfahrungen aus Pilotierungen, wiederkehrende Reviews zu Rollen-, Prozess- und Kompetenzanpassungen sowie Formate, in denen Abweichungen, Unsicherheiten und neue Handlungsbedarfe früh sichtbar gemacht werden. Parallel dazu sollten Führungskräfte gezielt für den Umgang mit Dauerwandel qualifiziert werden, insbesondere im Hinblick auf Orientierungshilfen unter Unsicherheit (Stichwort: VUKA-Welt, vgl. Kapitel 2.4.4), die Moderation wiederkehrender Veränderungsanforderungen, die Anschlussfähigkeit zwischen strategischer Richtung und operativem Alltag sowie den Umgang mit Ermüdung, Rückfalltendenzen und psychologischer Entlastung im Team.

Entscheidend ist schließlich, dass diese Routinen nicht projektförmig neben dem Tagesgeschäft laufen, sondern in bestehende Führungs-, Review- und Entscheidungsprozesse integriert und dadurch institutionell verstetigt werden. Wandel wird so nicht als Ausnahmefall bearbeitet, sondern als wiederkehrende Führungs- und Organisationsaufgabe im normalen Betriebsmodus.

Die Führungsarbeit im Dauerwandel kann beispielsweise in wiederkehrenden OKR-Zyklen organisiert werden, beispielsweise quartalsweise. Zu Beginn jedes Zyklus legt die Führung zwei bis drei prioritäre Objectives für die nächste Veränderungsphase fest, etwa zur Stabilisierung neuer Routinen, zur Bearbeitung von Rückfällen in alte Muster oder zur Verbesserung von Review- und Lernschleifen. Diese Objectives werden durch wenige messbare Key Results operationalisiert, die sich auf tatsächlich veränderbare Führungs- und Organisationsleistungen beziehen. In regelmäßigen Check-ins und Reviews wird geprüft, ob Anpassungen wirksam greifen, welche Hindernisse bestehen und welche Entscheidungen

nachgesteuert werden müssen. KPIs ergänzen diesen Prozess, indem sie kontinuierlich beobachten, wie sich etwa Lieferfähigkeit, Qualitätsniveau, Rework, Nutzung neuer Routinen oder Belastung im Tagesgeschäft entwickeln, ohne selbst die Veränderungsziele zu ersetzen. Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen:

- Objective:
  - Eine bestimmte, neue und KI-gestützte Arbeitsweise soll im Team verbindlich im Alltag genutzt werden. (Perspektive: 3 Monate)
- Key Results:
  - Für alle relevanten Auftragsarten ist festgelegt, wann KI genutzt wird und wann nicht.
  - In jedem Team findet monatlich ein Review zu Problemen und Anpassungsbedarf statt.
  - Rückmeldungen aus dem Team werden innerhalb von zwei Wochen entschieden oder beantwortet.
  - Alte Ausweichroutinen werden in zwei zentralen Prozessen abgeschafft.
- Zusätzliche KPIs dazu wären zum Beispiel:
  - Anteil der Aufträge, die nach dem neuen Prozess laufen
  - Zahl der Reklamationen
  - Nachbearbeitungsaufwand
  - Durchlaufzeit
  - Termintreue

OKR und KPI legen den Fokus demnach auf unterschiedliche Aspekte. Während OKR fragt „Was wollen wir im nächsten Quartal gezielt verändern?“, stellen KPIs die Frage „Wie läuft der Betrieb dabei tatsächlich?“.

Die Hauptverantwortung liegt beim Top-Management und bei Führungskräften auf allen Ebenen. Das Top-Management setzt den Rahmen und macht Dauerwandel zur legitimen Erwartung. Die Führungskräfte übersetzen dies in den Arbeitsalltag und sichern die kontinuierliche Anschlussfähigkeit im Team.

Mögliche Deliverables: Führungsleitlinien, OKR-Anleitungen und -Sets, Change-Boards, fest definierte Review-Routinen, regelmäßige Reflexionsformate. Sie machen deutlich, dass Veränderung nicht punktuell, sondern strukturell verankert werden soll.

Mögliche Messgrößen: Termintreuequote für Reviews, Führungsfeedback, Nachhaltigkeit von Veränderungen, Rückfallquote.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch ist vor allem, wenn KI-Transformation in einer klassischen Projektlogik – mit Einführungsphase, Roll-out und dem impliziten Signal, dass nach erfolgreicher Umsetzung wieder Stabilität im alten Sinn eintreten soll – geführt wird. Dann sinkt nach den ersten sichtbaren Maßnahmen häufig die Aufmerksamkeit, Reviews werden seltener, Führung wendet sich neuen Themen zu und im Alltag setzen sich schrittweise frühere Routinen, informelle Ausweichpraktiken und alte Entscheidungsmuster wieder durch. Dadurch gehen nicht nur Veränderungsimpulse verloren; auch neue Prozesse, Rollen und Lernanforderungen bleiben fragil und werden bei Zeitdruck oder Unsicherheit schnell wieder unterlaufen.

Eine wirksame Gegenmaßnahme besteht deshalb darin, adaptive Führung als Regelbetrieb zu organisieren. Das bedeutet, dass Führungskräfte Veränderung nicht nur anstoßen, sondern über feste Review-, Rückkopplungs- und Anpassungsroutinen im Alltag nachhalten, Zielkonflikte früh entscheiden, Rückfälle sichtbar machen und neue Arbeitsweisen so lange stabilisieren, bis sie Teil der normalen Organisationspraxis geworden sind. Adaptive Führung zielt darauf ab, Organisationen und Teams durch komplexe, unsichere und dynamische Situationen zu führen, indem sie nicht auf vorgefertigte Lösungen oder hierarchische Kontrolle setzt, sondern auf gemeinsames Lernen, Anpassung und Problemdiagnose. Führung wird adaptiv nicht als Macht über andere, sondern als Prozess des Mobilisierens von Menschen und Ressourcen verstanden, um kollektive Lernprozesse in unsicheren Zeiten zu fördern und gemeinsam neue Lösungswege zu entwickeln.[98]

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

In kleinen Unternehmen erfolgt die Verstetigung stärker über sichtbares Führungsverhalten, kurze Abstimmungswege und direkte Kommunikation. In größeren Unternehmen braucht es zusätzlich formale Systeme, Routinen und klar definierte Review-Strukturen. Je nach Beschäftigtengruppe ist zudem zu beachten, dass operative Mitarbeitende vor allem auf alltagsnahe Verlässlichkeit reagieren, während Führungskräfte stärker über Systeme und Steuerungslogiken eingebunden werden.

98 Vgl. zu modernen Führungsthemen: Schaffner (2026a).

5.1.6 Personal-, Vendor- und Verstetigungsarchitektur

Im Folgenden wird die interne Transformationsperspektive auf das gesamte personelle und relationale Leistungssystem von Sprachdienstleistern ausgeweitet. Es berücksichtigt damit die branchenspezifische Realität, dass ein erheblicher Teil der Leistungserstellung über Freelancer, externe Sprachressourcen und Vendor-Strukturen erfolgt und Transformation daher nicht nur intern, sondern im gesamten Leistungsökosystem verankert werden muss. Zugleich wird an dieser Stelle aufgezeigt, wie aus punktuellen Change-Maßnahmen dauerhafte Routinen, Reviews und Steuerungslogiken werden. Dazu werden die Befunde zu Personal- und Vendor-Management sowie zur dauerhaften Verankerung von KI aufgegriffen.

Die vorgesehenen Unterkapitel bilden diese doppelte Logik gut ab: Externe systematisch einbinden, Vendor-Management als Entwicklungsthema verstehen, Unterschiede zwischen Festangestellten und Freien berücksichtigen, neue Reviews und KPIs aufbauen und schließlich Veränderung in dauerhafte organisationale Praxis überführen. Dieses Teilkapitel ist damit der Verstetigungsrahmen der gesamten Handlungsempfehlungen.

5.1.6.1 Freelancer nicht verlieren: Externe systematisch in die Transformation einbinden

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Externe Mitarbeitende tragen in der Übersetzungsbranche einen wesentlichen Teil der Wertschöpfung, werden im Wandel aber oft zu spät einbezogen. Der Zielkonflikt besteht darin, Freelancer einerseits flexibel und bedarfsorientiert einzusetzen, sie andererseits jedoch so früh einzubinden, dass sie neue Anforderungen an Tools, Qualität und Prozesse wirksam mittragen können.

Die Befunde zeigen, dass Freelancer und Vendoren früh Zugang zu Tools, Lernformaten, Informationen und Partnerschaftssignalen benötigen. Langfristige Bindung entsteht dabei weniger über formale Instrumente als über Vertrauen, partnerschaftliche Zusammenarbeit und erkennbare Entwicklungsperspektiven. Externe können daher im KI-Wandel nicht mehr nur als Kapazitätsreserve verstanden werden, sondern als wichtige Mittragende der Transformation. Die Einbindung in Firmenevents (z. B. Weihnachtsfeier, Schulungsprogramme) stärkt die zwischenmenschliche Bindung und fördert die Zusammenarbeit.

Frühsignale & Zielbild

Warnsignale sind sinkende Bindung (z.B. Ablehnung von Projekten), Skepsis externer Partnerinnen und Partner sowie eine geringe Beteiligung an neuen Tool-, Qualitäts- oder Prozesslogiken. Kritisch ist auch, wenn strategisch relevante Freelancer neue Anforderungen nur zögerlich mittragen oder sich bei Qualifizierungs- und Austauschformaten kaum beteiligen.

Das Zielbild ist erreicht, wenn Freelancer informiert, qualifiziert und in neue Service-, Qualitäts- und Prozesslogiken eingebunden sind. Erfolgreich ist die Entwicklung, wenn externe Partnerinnen und Partner neue Anforderungen nicht nur formal akzeptieren, sondern in der Zusammenarbeit verlässlich mittragen und sich längerfristig an das Unternehmen binden.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Am Anfang steht die Segmentierung der Partnerinnen und Partner, um strategisch relevante Freelancer gezielt zu identifizieren. Darauf aufbauend sollten Informations- und Lernangebote bereitgestellt werden, etwa zu neuen Tools, Prozessen, Qualitätsanforderungen und KI-Workflows. Anschließend sind neue Standards, Erwartungen und Rollenbilder transparent zu erläutern. Im letzten Schritt werden Feedback-, Betreuungs- und Entwicklungsroutinen aufgebaut, damit aus punktueller Einbindung eine belastbare Partnerschaft entsteht. Dies sollte in einem Leitfaden festgehalten werden (Freelancer-Playbook), das u. a. Folgendes enthalten kann:

- Rollenbild und Erwartungen an Freelancer im KI-Kontext
- zugelassene Tools und Nutzungsregeln
- Qualitätsanforderungen, Prüftiefen und Freigabelogiken
- Prozessabläufe, Übergaben und Eskalationswege
- Kommunikations- und Feedbackroutinen
- Lern- und Onboarding-Angebote
- Ansprechpartnerinnen und -partner sowie Supportwege

Die Hauptverantwortung liegt bei Vendor Management und Operations. Unterstützend wirken HR beziehungsweise People-Funktionen sowie die Geschäftsführung mit, insbesondere dort, wo Partnerschaftssignale, technologische Ausrichtung und Entwicklungsperspektiven glaubwürdig vermittelt werden müssen.

Mögliche Deliverables: Freelancer-Playbook, Lernzugänge, feste Kommunikationsroutinen, Partnerstatusmodell sowie ergänzend klare Onboarding-Elemente, transparente Erwartungsbeschreibungen und definierte Austauschformate zu neuen Tools und Qualitätslogiken.

Mögliche Messgrößen: Partnerbindungsquote, Teilnahme an Lernformaten, Verfügbarkeit kritischer Partnerinnen und Partner, Qualitätsniveau externer Leistungen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch ist vor allem, Externe nur als Kostenfaktor oder kurzfristige Kapazitätsreserve zu behandeln. Dadurch sinken Bindung, Identifikation und Bereitschaft, neue Anforderungen aktiv mitzutragen. Gegenmaßnahme ist ein partnerschaftlicher Transformationsansatz, der auf Transparenz, Einbindung, respektvolle Zusammenarbeit und erkennbare Entwicklungsperspektiven setzt.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kernpartnerinnen und -partner sollten stärker gebunden und entwickelt werden als periphere Kapazitäten. Für Sprachdienstleister bedeutet dies, strategisch relevante Freelancer früher, intensiver und systematischer in neue Anforderungen einzubinden, während bei randständigen Kapazitäten eher ein schlankeres Informations- und Standardisierungsniveau ausreicht.

5.1.6.2 Vendor-Management vom Kapazitäts- zum Entwicklungsthema machen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Vendor Management wird in vielen Unternehmen noch primär als operative Beschaffungs- und Kapazitätsfunktion verstanden. Im KI-Wandel reicht diese Perspektive jedoch nicht mehr aus. Der Zielkonflikt besteht darin, Vendoren weiterhin effizient zu steuern, sie zugleich aber als entwicklungsfähige Partnerinnen und Partner in neue Qualitäts-, Tool- und Prozesslogiken einzubinden.

Die Befunde legen nahe, dass Vendor Management im technologischen Wandel stärker beziehungs-, qualitäts- und entwicklungsorientiert ausgestaltet werden muss. Externe Partnerinnen und Partner sind nicht nur ausführende Ressourcen, sondern ein Teil des erweiterten Leistungssystems. Ihre Anschlussfähigkeit an neue Anforderungen entscheidet deshalb mit über Stabilität, Qualität und Transformationsfähigkeit des Unternehmens.

Frühsignale & Zielbild

Kritisch wird es, wenn die Lieferfähigkeit einzelner Vendoren sinkt, die Qualitätsunterschiede zunehmen oder neue Anforderungen nur widerwillig mitgetragen werden. Auch eine geringe Offenheit gegenüber neuen Tools, Standards oder

Review-Formaten deutet darauf hin, dass das Vendor Management zu wenig auf Entwicklung und Befähigung ausgerichtet ist.

Angestrebt wird ein Vendor Management, das Partnerfähigkeit systematisch weiterentwickelt und eng mit den Transformationszielen des Unternehmens verknüpft. Erfolg liegt dann vor, wenn zentrale Vendoren neue Anforderungen verlässlich mittragen, sich qualitativ stabil entwickeln und nicht nur über Preis, sondern auch über Entwicklungsbeiträge gesteuert werden.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zu Beginn sollte das bestehende Partnerportfolio systematisch analysiert werden, um erfolgskritische Vendoren, Entwicklungsstände und Risikobereiche sichtbar zu machen. Darauf aufbauend sind konkrete Entwicklungsbedarfe zu definieren. Im nächsten Schritt sollten Standards, Lernangebote und Erwartungsklarheit aufgebaut werden, damit neue Anforderungen nicht nur kommuniziert, sondern auch befähigt werden. Abschließend sind Leistungsreviews fest zu verankern, um Qualität, Verlässlichkeit und Entwicklungsfortschritt regelmäßig zu überprüfen.

Die Federführung liegt beim Vendor Management. Eng einzubinden sind QA, Operations und Tech, weil Qualitätsanforderungen, Prozesslogiken und technologische Standards nur gemeinsam wirksam in die Partnerbeziehungen übersetzt werden können.

Mögliche Deliverables: Vendor-Segmentierung, Entwicklungsplan, Reifegradmodell, verbindliches Review-Format.

Mögliche Messgrößen: Qualitätsniveau pro Vendor, Bindungsquote kritischer Partnerinnen und Partner, Eskalationsquote, Reifegradentwicklung.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch ist eine einseitige Preislogik, bei der Vendoren fast ausschließlich über Kosten gesteuert werden. Dadurch geraten Qualität, Lernfähigkeit und strategische Anschlussfähigkeit leicht in den Hintergrund. Gegensteuern lässt sich durch eine Qualitäts- und Entwicklungslogik, die Partnerschaft systematisch mit Kompetenzaufbau und Transformationszielen verknüpft.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleine Anbieter werden sich meist auf ihre Kernpartnerinnen und -partner konzentrieren und deren Entwicklung gezielt fördern. Größere Unternehmen können differenziertere Programme aufbauen, etwa mit Segmenten, Reifegraden und abgestuften Entwicklungsmaßnahmen für unterschiedliche Vendor-Gruppen.

5.1.6.3 Unterschiede zwischen Festangestellten und Freien aktiv berücksichtigen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Transformationsmaßnahmen werden häufig nach dem Prinzip der Gleichbehandlung gestaltet, obwohl die Betroffenheit, die Einbindung und die Risikowahrnehmung zwischen internen und externen Gruppen deutlich variieren. Der Zielkonflikt besteht darin, ein gemeinsames Veränderungsnarrativ aufrechtzuerhalten und zugleich unterschiedliche Ausgangslagen angemessen zu berücksichtigen.

Die Befunde zu Widerstand und psychologischer Verarbeitung zeigen, dass sich weniger das grundsätzliche Vorhandensein von Widerstand unterscheidet als vielmehr dessen Form, Sichtbarkeit und Begründung. Festangestellte reagieren häufiger zurückhaltend, passen sich bei ausreichender Einbindung eher an und erreichen aufgrund größerer organisationaler Sicherheit häufiger fortgeschrittene Akzeptanzphasen. Freiberufler äußern Skepsis öfter aktiv und verbal, erleben Veränderungen unmittelbarer als Risiko für ihre wirtschaftliche Existenz und verbleiben deshalb häufiger länger in Phasen von Unsicherheit und Frustration.

Frühsignale & Zielbild

Ein Warnsignal liegt vor, wenn Kommunikationsmaßnahmen nur einen Teil der Zielgruppen erreichen oder wenn interne und externe Gruppen gegensätzliche Narrative zur gleichen Veränderung entwickeln. Ebenso kritisch ist es, wenn Vorteile neuer Prozesse intern nachvollzogen werden, bei Freien jedoch weiterhin als Bedrohung, Kontrollverlust oder Belastung gelesen werden.

Angestrebt wird ein Vorgehen, bei dem Maßnahmen zielgruppenspezifisch gestaltet sind und unterschiedliche Interessenlagen, Sicherheitsbedürfnisse und Einbindungsmöglichkeiten adressieren. Erfolg ist erreicht, wenn interne und externe Gruppen die Transformation jeweils aus ihrer Perspektive als nachvollziehbar, handhabbar und hinreichend begründet erleben.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Am Anfang steht eine saubere Stakeholderanalyse, die interne und externe Gruppen nicht nur formal unterscheidet, sondern auch ihre jeweilige Betroffenheit, Motivlage und Risikoperspektive erfasst. Darauf aufbauend ist der Bedarf je Gruppe zu erheben, etwa mit Blick auf Information, Qualifizierung, Beteiligung und Sicherheit. Anschließend sollten Kommunikations-, Lern- und Beteiligungsformate differenziert ausgestaltet werden. Im weiteren Verlauf ist eine laufende Nachsteuerung erforderlich, da sich Akzeptanz und Widerstand im Prozess unterschiedlich entwickeln können.

Die Verantwortung liegt gemeinsam bei Geschäftsführung, HR, Vendor Management und den Führungskräften. Während die Geschäftsführung den Rahmen setzt, müssen HR und Vendor Management die unterschiedlichen Gruppenlogiken in geeignete Kommunikations-, Lern- und Beteiligungsformate übersetzen. Führungskräfte sichern die Anschlussfähigkeit im jeweiligen Arbeitskontext.

Mögliche Deliverables: Sinnvolle Artefakte sind eine Stakeholdermatrix, gruppenspezifische Bedarfsprofile sowie darauf abgestimmte Kommunikations- und Beteiligungspläne. Solche Instrumente helfen, Differenzierung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern systematisch in die Transformationssteuerung zu überführen.

Mögliche Messgrößen: Beteiligungsquote, Nutzungsraten, Zufriedenheit und Widerstandssignale getrennt nach Gruppen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch ist vor allem eine formale Gleichbehandlung trotz ungleicher Betroffenheit. Dadurch bleiben spezifische Sorgen, Motivationen und Widerstandsformen leicht unsichtbar. Die bewusste Differenzierung, diese Verschiedenheit nicht als Störung, sondern als normale Voraussetzung wirksamer Transformationsgestaltung zu betrachten, kann dem entgegenwirken.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Die Differenzierung ist hier selbst der Kern der Handlungsempfehlung. Entscheidend ist weniger die Unternehmensgröße als die Fähigkeit, unterschiedliche Gruppenlagen tatsächlich wahrzunehmen und in passgenaue Maßnahmen zu übersetzen. Gerade bei Festangestellten und Freien zeigen die Befunde, dass Einbindung, Sicherheit und Deutungsmuster unterschiedlich ausgeprägt sind und deshalb auch unterschiedlich adressiert werden müssen.

5.1.6.4 Neue Routinen, Reviews und KPIs aufbauen, damit Veränderung nicht versandet

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Ohne feste Routinen und belastbare Kennzahlen bleiben Veränderungen oft episodisch. Der Zielkonflikt besteht darin, Fortschritt einerseits systematisch zu steuern, andererseits aber keine überkomplexe Mess- und Review-Logik aufzubauen, die den operativen Alltag zusätzlich belastet.

Die Befunde zu Institutionalisierung und Verstetigung machen deutlich, dass nachhaltige Nutzung nicht allein durch Einführung, sondern vor allem durch Wiederholung, Monitoring und Nachsteuerung abgesichert wird. Erst wenn neue Anforderungen regelmäßig beobachtet, bewertet und angepasst werden, entsteht aus einzelnen Initiativen ein belastbarer Steuerungszusammenhang.

Frühsignale & Zielbild

Handlungsbedarf besteht, wenn Fortschritt nicht systematisch nachgehalten wird, Initiativen im Tagesgeschäft an Wirkung verlieren oder Erfolge auf einzelne Projekte und Personen begrenzt bleiben. Auch ausbleibende Nachsteuerung trotz erkennbarer Probleme ist ein Hinweis auf fehlende Institutionalisierung.

Angestrebt wird ein wiederkehrender Steuerungskreislauf aus KPIs, Reviews und Nachsteuerung. Erfolg ist erreicht, wenn relevante Entwicklungen nicht nur beobachtet, sondern in festen Abständen bewertet und bei Bedarf in konkrete Maßnahmen übersetzt werden.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst sind wenige, wirklich steuerungsrelevante KPIs festzulegen, etwa zur Nutzung neuer Prozesse, zur Einhaltung definierter Qualitäts- und Freigabelogiken, zu Rework, Eskalationen, Durchlaufzeiten oder zur Stabilität neu eingeführter Routinen. Darauf aufbauend wird ein verbindlicher Review-Rhythmus eingerichtet, beispielsweise in Form monatlicher Operativ-Reviews und quartalsweiser Steuerungsreviews, in denen Abweichungen, Rückfälle in alte Arbeitsweisen, gruppenspezifische Unterschiede sowie notwendige Prozess- oder Rollen-Anpassungen systematisch besprochen werden.

Im nächsten Schritt sind Verantwortlichkeiten klar zuzuordnen: Operations bzw. PMO verantworten die Datensammlung und Aufbereitung, Fachbereiche und QA die fachliche Bewertung, Geschäftsführung beziehungsweise Bereichsleitung die Priorisierung und Entscheidung über Nachsteuerungen. Parallel dazu müssen die erforderlichen Datenflüsse technisch und organisatorisch abgesichert werden, damit relevante Informationen aus Projektabwicklung, Qualitätsmanagement, Tool-Nutzung, Reklamationen und Feedbackkanälen regelmäßig zusammengeführt werden können.

Abschließend ist sicherzustellen, dass Reviews nicht folgenlos bleiben, sondern verbindlich in Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Fristen und erneute Überprüfung übersetzt werden. So entsteht ein belastbarer Steuerungskreislauf, in dem Veränderung nicht nur beobachtet, sondern aktiv nachgehalten und stabilisiert wird. Die Verantwortung liegt bei Geschäftsführung, Project Management Office

(eher bei größeren Unternehmen) beziehungsweise Operations, den Fachbereichen sowie Finance oder Controlling. Während die Geschäftsführung die Relevanz der Steuerung absichert, sorgen die operativen Funktionen für Datennähe, Bewertbarkeit und Anschluss an den Regelbetrieb.

Mögliche Deliverables: schlankes KPI-Set, übersichtliches Dashboard, verbindlicher Review-Plan und Maßnahmen-Tracker.

Mögliche Messgrößen: Nutzungsquote neuer Prozesse, Einhaltung der Prüf- und Freigabeschritte, Rework-Quote, Rückfallquote in alte Routinen.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Problematisch sind zu viele Kennzahlen oder solche, die zwar messbar, aber nicht entscheidungsrelevant sind. Dadurch steigt der Steuerungsaufwand, ohne dass die Nachvollziehbarkeit des Wandels verbessert wird. Gegenmaßnahme ist ein bewusst reduziertes und tatsächlich steuerbares Kennzahlenset.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleine Unternehmen werden eher mit kompakten Review-Boards und kurzen Abstimmungsschleifen arbeiten. Größere Organisationen können stärker auf formalisiertes Dashboarding und ausdifferenzierte Review-Architekturen setzen. Entscheidend ist in beiden Fällen, dass Steuerung praktikabel bleibt und an reale Entscheidungen anschließt.

5.1.6.5 Aus Change-Maßnahmen dauerhafte organisationale Praxis machen

Herausforderung, Zielkonflikt & Relevanz

Maßnahmen entfalten nur dann nachhaltige Wirkung, wenn sie in Routinen übergehen. Der Zielkonflikt besteht darin, erfolgreiche Veränderungsimpulse einerseits beweglich und lernoffen zu halten, sie andererseits aber so weit zu stabilisieren, dass sie nicht mit dem Ende eines Projekts wieder verschwinden.

Die Befunde zur Verstetigung zeigen, dass KI-Einführung nicht an Pilotphasen oder Einzelmaßnahmen, sondern an ihrer Dauerhaftigkeit im Alltag gemessen wird. Entscheidend ist daher, ob neue Praktiken in Rollen, Prozesse, Standards und kulturelle Erwartungen überführt werden. Erst dann wird aus einem Veränderungsimpuls belastbare organisationale Praxis.

Frühsignale & Zielbild

Kritisch wird es, wenn nach Projektende Aktivitäten versiegen, Standards im Alltag umgangen werden oder Wissen an einzelnen Personen hängen bleibt. Ebenso problematisch ist es, wenn neue Vorgehensweisen nur in engagierten Teilbereichen gelebt werden, aber nicht in die Breite der Organisation gelangen.

Das Zielbild ist erreicht, wenn neue Praktiken Teil des normalen Betriebs geworden sind und personell, prozessual sowie kulturell verankert werden. Erfolg zeigt sich daran, dass sie nicht mehr als Sonderlösung behandelt, sondern selbstverständlich angewendet, weitergegeben und überprüft werden.

Maßnahmen, Verantwortung, Deliverables & Messgrößen

Zunächst sind erfolgreiche Maßnahmen und belastbare Praktiken zu identifizieren. Diese sollten im nächsten Schritt standardisiert und in Linienverantwortung, Onboarding und Qualifizierungsformate überführt werden. Daran anschließend braucht es Nachschulungen und begleitende Reviews, damit neue Vorgehensweisen nicht nur eingeführt, sondern auch dauerhaft eingeübt und abgesichert werden (vgl. auch das Kapitel 5.1.5.5).

Die Verantwortung liegt beim Top-Management, bei den Bereichsleitungen sowie bei HR, Operations und QA. Während das Management die Verbindlichkeit absichert, sorgen die operativen und unterstützenden Funktionen dafür, dass neue Praktiken in Standards, Qualifizierung und Qualitätssicherung überführt werden.

Mögliche Deliverables: Wichtige Artefakte sind Standardprozesse, Onboarding-Inhalte, Wissensdokumentationen sowie Governance- und Review-Routinen. Sie schaffen die Grundlage dafür, dass neues Wissen nicht personenabhängig bleibt, sondern organisationsweit verfügbar und anwendbar wird.

Mögliche Messgrößen: Nachhaltigkeitsquote umgesetzter Maßnahmen, Einhaltung von Standards, Rückfallquote, Wiederholbarkeit.

Stolpersteine & Gegenmaßnahmen

Ein typisches Risiko besteht darin, dass Maßnahmen Projektartefakte bleiben und nicht in den Regelbetrieb übergehen. In diesem Fall verpuffen auch wirksame Ansätze mit der Zeit. Gegenmaßnahme ist die konsequente Überführung erfolgreicher Praktiken in verbindliche Abläufe, Zuständigkeiten und Lernformate.

Differenzierung nach Unternehmensgröße bzw. Beschäftigtengruppe

Kleine Unternehmen sichern Verstetigung stärker über die Alltagspraxis, direkte Abstimmung und sichtbares Führungsverhalten. Größere Unternehmen benötigen zusätzlich formalisierte Systeme, Standards und dokumentierte Routinen, um Wiederholbarkeit und Verbindlichkeit sicherzustellen.

5.2 Fokus: Intermediationsakteure

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen für Intermediationsakteure richten sich an Hochschulen, Verbände, Beratungsinstitutionen sowie Fachmedien. Intermediationsakteure sind Akteure, die zwischen verschiedenen Gruppen vermitteln – also nicht selbst die Transformation „machen", sondern sie einordnen, unterstützen, strukturieren oder beeinflussen. Diese Akteure sind nicht primäre Träger der Transformation innerhalb der Translationsbranche, nehmen jedoch eine zentrale Rolle bei deren Einordnung, Vermittlung und Rahmung ein (vgl. u. a. Kapitel 3.2.4). Sie wirken auf die Entwicklung von Kompetenzen, die Ausgestaltung von Diskursen sowie auf die strukturellen und normativen Orientierungen der Branche ein und tragen damit indirekt zur Gestaltung des Transformationsprozesses bei.

Analog zu den Handlungsempfehlungen für Sprachdienstleister werden die nachfolgenden Empfehlungen nicht entlang der 13 analytischen Kategorien, sondern in übergeordnete Handlungsfelder gebündelt (siehe Tab. 15). Im Unterschied zu Kapitel 5.1, das eine organisationale Umsetzungsperspektive für Unternehmen der Translationsbranche einnimmt (Sprachdienstleister, Language Service Provider – LSP), zielen die folgenden Handlungsempfehlungen auf die rahmengebende, vermittelnde und diskursprägende Rolle der Intermediationsakteure ab.

Da die Intermediationsakteure nicht im originären Fokus der Studie standen, werden die Handlungsempfehlungen in einem reduzierten Raster mit drei Handlungsfeldern und jeweils drei Empfehlungen dargestellt. Eine strikte Trennschärfe ist dabei jedoch nur eingeschränkt möglich. Auch in dieser verdichteten Form ergeben sich Überschneidungen und teilweise inhaltlich ähnliche Empfehlungen. Ziel ist es dennoch, einen Orientierungsrahmen zu bieten, der die indirekten Einflussmöglichkeiten dieser Akteure im Transformationsprozess sichtbar macht und für unterschiedliche institutionelle Kontexte anschlussfähig bleibt.

Tabelle 15: Übersicht Handlungsempfehlungen „Intermediationsakteure“

Handlungsfeld	Handlungsempfehlung
Orientierung und Einordnung der Transformation ermöglichen	‣ Transformation der Translationsbranche als gestaltbaren Wandel rahmen ‣ Zukunftsbilder für Rollenprofile und Wertschöpfung in der Branche konsistent darstellen ‣ Narrative zur Einordnung von KI zwischen Bedrohung und Chance entwickeln
Kompetenz- und Strukturentwicklung rahmen und unterstützen	‣ KI-Deskilling vorbeugen, Future Skills und Transferstrukturen systematisch ausbauen ‣ Ängste und Unsicherheiten zu Berufsbild, Karriere und Zukunftsperspektiven aktiv aufgreifen und einordnen ‣ Experimentier- und Transferformate zwischen Wissenschaft, Praxis und Technologie fördern
Governance-, Qualitäts- und Akzeptanzdiskurse gestalten	‣ Qualität und Ethik im KI-Kontext als risikobasierte Steuerungsgröße branchenweit vermitteln und operationalisieren ‣ Akzeptanzprozesse durch adressatengerechte Kommunikation von Nutzen, Risiken und Grenzen unterstützen ‣ Diskurse zur Verantwortungszuweisung im Human-in-the-Loop-Kontext strukturieren und moderieren

Die Handlungsempfehlungen verstehen sich dabei nicht als abschließende oder universell gültige Lösungen, sondern als verdichtete Impulse, die aus den empirischen Befunden abgeleitet wurden und zur weiteren Ausgestaltung in den jeweiligen Handlungsfeldern anregen sollen.

5.2.1 Orientierung und Einordnung der Transformation ermöglichen

Intermediationsakteure übernehmen im KI-bedingten Wandel der Translationsbranche nicht nur eine vermittelnde, sondern auch eine deutende Funktion. Sie prägen mit, wie technologische Veränderungen, neue Rollenprofile und veränderte Wertschöpfungslogiken öffentlich, institutionell und innerhalb der Fachcommunity verstanden werden.

Vor diesem Hintergrund bündeln die folgenden Handlungsempfehlungen Ansätze, wie Intermediationsakteure die Transformation der Branche als gestaltbaren Wandel rahmen, konsistente Zukunftsbilder vermitteln und damit Orientierung zwischen Verunsicherung, Erwartungsdruck und strategischer Neupositionierung schaffen können.

5.2.1.1 Transformation der Translationsbranche als gestaltbaren Wandel rahmen

Herausforderung / Einordnung

Adressiert wird das Spannungsfeld zwischen einem öffentlichen Ersetzungsnarrativ einerseits und der empirisch gestützten Sicht auf die Branche als Transformationsakteur andererseits. Für die Translationsbranche ist das relevant, da der KI-Wandel laut der Studie nicht nur bestehende Tätigkeiten unter Druck setzt, sondern zugleich neue Geschäftsmodelle, Rollenprofile, Verantwortlichkeiten und hybride Wertschöpfungsformen hervorbringt.

Intermediationsakteure sind dabei besonders wichtig, weil sie diese Entwicklung gegenüber Gesellschaft, Politik, Märkten und Nachwuchs deuten und rahmen. Die leitfragen-gestützte Auswertung betont entsprechend, dass die Branche dann als aktiver Gestalter erscheint, wenn KI nicht als bloßer Ersatz menschlicher Übersetzungsarbeit, sondern als strategische Neuausrichtung vermittelt wird.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten die Transformation der Translationsbranche daher konsequent als gestaltbaren, lern- und steuerbaren Wandel rahmen. Im Zentrum sollte eine öffentliche Erzählung stehen, die die Branche nicht als Opfer technologischer Verdrängung, sondern als Akteur eines eigenständigen Umbauprozesses zeigt: mit erweiterten Leistungsportfolios, hybriden Mensch-KI-Arrangements, neuen Kompetenzanforderungen und einer qualitätsverantwortlichen, zukunftsfähigen Positionierung. Dafür braucht es nicht nur allgemeine Zukunftsrhetorik, sondern sichtbare Deutungsangebote, konkrete Anwendungsfälle, Change-Stories und institutionelle Vermittlungsformate, die Unsicherheit reduzieren und Orientierung stiften.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen heißt das, den KI-Wandel der Translationsbranche nicht nur intern zu lehren, sondern ihn nach außen als gestaltbaren Transformationsprozess zu moderieren, etwa durch öffentliche Ringvorlesungen, Transferforen mit Praxispartnern, Round Tables mit Unternehmen, Verbänden und Medien, Studieninformationstage mit realistischen Zukunftsbildern, Alumni- und Praxisberichte, Career-Service-Formate, Forschungs- und Transferprojekte zur KI-Transformation sowie sichtbare Best-Practice-Formate, die Unsicherheit abbauen und Studieninteressierten, Studierenden und der Fachöffentlichkeit zeigen, dass sich die Branche nicht auflöst, sondern neu ordnet.

Für Verbände bedeutet dies, die Branche mit Positionspapieren, Orientierungshilfen und faktenbasierten Zukunftsbildern als handlungsfähigen Akteur des Wandels zu legitimieren und damit Unsicherheit in eine lösungsorientierte Debatte zu überführen.

Die Presse sollte weniger das Schlagwort der Ersetzung reproduzieren, sondern stärker über Hybridität, neue Rollen, Change-Stories, sichtbare Fortschritte und konkrete Praxisbeispiele eines gestaltbaren Wandels berichten.

Für Beratende heißt das, Markt- und Technologiedruck in organisationsbezogene Zukunftsnarrative, Rollenarchitekturen und belastbare Transformationspfade zu übersetzen, damit Unternehmen ihre Neupositionierung kommunikativ und strategisch konsistent vollziehen können.

5.2.1.2 Zukunftsbilder für Rollenprofile und Wertschöpfung in der Branche konsistent darstellen

Herausforderung / Einordnung

Während das Unterkapitel 5.2.1.1 die Frage beantwortet, wie der Branchenwandel grundsätzlich erzählt und legitimiert werden soll, stellt sich nun die Frage nach den konkrete Zukunftsbildern von Rollen und Wertschöpfung, die dabei vermittelt werden sollen. Thematisiert wird die wachsende Lücke zwischen einem überholten, eng gefassten Übersetzungsverständnis und der tatsächlichen Transformation hin zu hybriden, technologiegestützten Rollen- und Wertschöpfungsmodellen. Für die Branche ist dies relevant, da digitale Transformation (vgl. Kapitel 2) gerade nicht nur neue Tools einführt, sondern Rollen, Prozesse, Geschäftsmodelle und Formen der Zusammenarbeit neu konfiguriert.

Zugleich zeigt die leitfragen-gestützte Auswertung für Intermediationsakteure (vgl. Kapitel 4.3.3.2), dass das Berufsbild nur dann nicht als „ersetzbar“ gerahmt wird, wenn der Wandel als Rollenverschiebung zu hybriden Wissensarbeiterprofilen beschrieben und neue Wertschöpfungslogiken als qualitätsgesicherte Zusammenarbeit von Mensch, KI, Qualitätssicherung und Prozesssteuerung sichtbar gemacht werden.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten daher konsistente Zukunftsbilder entwickeln, in denen neue Rollenprofile und neue Wertschöpfung logisch zusammengehören: nicht „weniger Mensch“, sondern andere menschliche Beiträge; nicht bloßer Tool-Einsatz, sondern neu organisierte, hybride Leistungserstellung.

Sichtbar gemacht werden sollten insbesondere Rollenverschiebungen hin zu technologiegestützten Wissensarbeiterprofilen, klar benennbare neue Rollenarchitekturen, Human-in-the-Loop-Prozesslogiken, partizipative Einführungsformate sowie die Übersetzung neuer Technologien in Standards, Regeln und anschlussfähige Ausbildungs- und Kommunikationsformate. So entsteht ein konsistentes Branchenbild, das Berufsidentität, Leistungslogik und Zukunftsperspektiven zusammenführt.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen heißt das, neue Rollenprofile nicht nur abstrakt zu benennen, sondern sie curricular und organisatorisch sichtbar zu machen, etwa durch die Integration von CAT-Tools, MT, Prompting, KI-Ethik, Risikomanagement, Post-Editing, Qualitätskontrolle und Projektmanagement in Lehrpläne, durch interdisziplinäre Module zwischen Übersetzungswissenschaft, Linguistik und Informatik, durch Praxisprojekte mit Sprachdienstleistern, Industry Cases, Gastvorträge, Praxissemester, Career Tracks für hybride Profile und durch Studiengangskommunikation, die Translation als technologiegestütztes, zukunftsfähiges Berufsfeld darstellt.

Für Verbände bedeutet das, konsistente Branchenbilder durch Leitfäden, Positionspapiere, Kompetenzrahmen, Best-Practice-Sammlungen, Webinare, Fachveranstaltungen und standardisierungsnahe Orientierungshilfen zu fördern, sodass neue Rollen- und Wertschöpfungsmodelle branchenweit verständlich und legitim werden.

Die Presse könnte statt einzelner Disruptionsschlagzeilen verstärkt Reportagen, Interviews, Fallstudien und Dossiers publizieren, die zeigen, wie sich Rollen tatsächlich verschieben, wie Human-in-the-Loop funktioniert und welche neuen Leistungen entlang hybrider Wertschöpfung entstehen.

Für Beratende heißt das, Unternehmen bei der Übersetzung dieser Zukunftsbilder in Rollenmatrizen, Kompetenzmodelle, Prozesslandkarten, Transformationsroadmaps und interne Kommunikationsformate zu unterstützen, damit neue Wertschöpfung organisatorisch greifbar wird.

5.2.1.3 Narrative zur Einordnung von KI zwischen Bedrohung und Chance entwickeln

Herausforderung / Einordnung

Deutlich wird eine Spannung zwischen alarmierenden Bedrohungsnarrativen und unkritischen Fortschrittserzählungen. Branchenrelevanz zeigt sich darin, dass Organisationskultur, Symbole und Narrative zentrale Träger von Sinn, Orientierung und Akzeptanz sind und Vertrauen gerade durch Narrative wie „Transformation statt Dystopie", „Zukunftsnarrativ statt Alarmrhetorik" und „sichtbare Ernsthaftigkeit statt bloßer Symbolsprache" gestützt wird.

Zugleich machen die Befunde deutlich, dass KI in der Übersetzung nicht zwingend ein dystopisches Zukunftsbild erzeugt, sondern überwiegend als Motor von Innovation und Transformation erscheint, sofern klare Rollenbilder, Qualifizierungsstrategien und glaubwürdige Rahmungen vorhanden sind.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten deshalb Narrative entwickeln, die KI weder verharmlosen noch dämonisieren, sondern als ambivalente, gestaltbare Transformationskraft einordnen. Tragfähig sind Erzählmuster wie „Erweiterung statt Ersetzung", „Hybridisierung statt Verdrängung", „Neupositionierung statt Bedeutungsverlust" sowie „menschliche Qualitätsverantwortung in daten- und KI-getriebener Serviceinnovation".

Diese Narrative müssen jedoch durch sichtbare Ernsthaftigkeit, klare Leitbilder, glaubwürdige Kommunikation und soziale Deutungsformate unterlegt werden, damit sie nicht als bloße Symbolsprache erscheinen, sondern Orientierung, Machbarkeit und Vertrauen erzeugen.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen heißt das, narrative Einordnungsarbeit systematisch in Lehr- und Transferformate einzubauen, etwa durch Reflexionsseminare zu Berufsbildwandel, Diskussionsforen mit Praxisakteuren, Ringvorlesungen zu KI und Translation, Alumni-Formate mit realen Berufswegen, Fallanalysen zu Chancen und Grenzen von KI, Debatten zu Ethik und Verantwortung sowie Beratungsangebote für Studieninteressierte, damit KI weder als reines Bedrohungsszenario noch als naive Fortschrittsverheißung erscheint.

Verbände sollten Narrative durch Austauschforen, Orientierungshilfen, Positionspapiere, FAQs, Praxisleitfäden und Kongressbeiträge so gestalten, dass Risiken

benannt, aber zugleich Chancen, menschliche Qualitätsverantwortung und realistische Entwicklungspfade der Branche sichtbar gemacht werden.

Die Presse könnte KI in der Translationsbranche stärker einordnend vermitteln, etwa durch erklärende Hintergrundstücke, Gegenüberstellungen von Mythen und Realität sowie Interviews mit Praktikern – mit einer Sprache, die Transformation statt Dystopie in den Vordergrund stellt.

Für Beratende heißt das, moderierte Workshops, Zukunftsbild-Workshops, Stakeholder-Dialoge und Kommunikationsformate anzubieten, in denen Unternehmen den Wandel gemeinsam deuten, Unsicherheiten sprachlich bearbeiten und ein glaubwürdiges Narrativ zwischen Risiko, Lernanforderung und Entwicklungschance aufbauen können.

5.2.2 Kompetenz- und Strukturentwicklung rahmen und unterstützen

Die KI-Transformation verändert nicht nur Technologien und Prozesse, sondern auch Kompetenzanforderungen, Lernbedarfe und institutionelle Unterstützungsstrukturen. Damit rücken Fragen nach Future Skills, interdisziplinären Qualifizierungswegen, beruflicher Orientierung und dem Transfer zwischen Wissenschaft, Praxis und Technologie in den Mittelpunkt.

Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen daher auf, wie Intermediationsakteure Qualifikations- und Weiterbildungsformate fördern, Unsicherheiten zu Berufsbild und Karriere produktiv aufgreifen und tragfähige Lern- und Transferarchitekturen für die Branche unterstützen können.

5.2.2.1 KI-Deskilling vorbeugen, Future Skills und Transferstrukturen systematisch ausbauen

Herausforderung / Einordnung

Sichtbar wird ein Missverhältnis zwischen den neuen Anforderungen an berufliche Kompetenzen und den noch nicht ausreichend angepassten Strukturen für Qualifizierung, Lernen und Transfer. Für die Translationsbranche ist das relevant, da die empirischen Befunde auf eine deutliche Kluft zwischen akademischem Wissen und Praxisanforderungen, auf einen bislang unzureichenden Technologiebezug sowie auf eher gering strukturierte Lern- und Transferformate hinweisen.

Zugleich verschärft der KI-Einsatz diese Problemlage, da nicht nur neue Kompetenzen aufgebaut werden müssen, sondern auch das Risiko besteht, dass professionelle Kernkompetenzen durch Deskilling an Substanz verlieren.[99] Betroffen sind insbesondere eigenständige Analyse-, Bewertungs-, Review- und Qualitätssicherungskompetenzen, die im KI-gestützten Übersetzen nicht an Bedeutung verlieren, sondern als menschliche Kontroll- und Urteilsleistungen sogar wichtiger werden. Kompetenzentwicklung darf daher weder auf einmalige Schulung noch auf reine Tool-Bedienung verkürzt werden, sondern muss als strukturierter Transferprozess zwischen Wissenschaft, Praxis und Technologie verstanden werden.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten deshalb branchenweit eine Qualifizierungsarchitektur fördern, die drei Aufgaben zusammenführt: erstens die Kluft zwischen akademischer Ausbildung und betrieblicher Praxis systematisch zu verringern, zweitens technologiebezogene Kompetenzen verbindlich auszubauen und drittens strukturierte Lern-, Erprobungs- und Transferformate zu etablieren.

Im Kern geht es unter anderem darum, Technologieverständnis, AI Literacy, Data Literacy, Qualitätsbewusstsein, kritisches Urteil, KI-Ethik, Risikomanagement und Projektmanagement als zusammenhängendes Kompetenzbündel zu vermitteln (vgl. auch Kapitel 3.2.3). Ergänzend sollten Formate aufgebaut werden, die Deskilling aktiv vorbeugen, also kritische Reflexion, Fehlererkennung, Validierung, Review und verantwortliche Entscheidungsübernahme bewusst trainieren. Das Future-Skills-Framework des Stifterverbands kann als Orientierungsrahmen für die Zukunftskompetenzen dienen, da es ausdrücklich auf die systemische Verankerung von Zukunftskompetenzen in passenden Inhalten und Formaten zielt. Für das Upskilling eignen sich u. a. Selbsteinstufungen mit anschließenden abgestuften Lernpfaden, kuratierten Lernressourcen, Prompt-Bibliotheken, praxisnahen Use Cases, Reallaboren, Pilotierungen und kollegiale Austauschformate.[100]

99 Upskilling bezeichnet den gezielten Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Kompetenzen, damit Beschäftigte neue technologische, fachliche oder methodische Anforderungen bewältigen können (Future Skills) – etwa im Umgang mit KI, Daten oder neuen Arbeitsprozessen.
Deskilling bezeichnet den Verlust, die Abschwächung oder das Verlernen beruflicher Kompetenzen, wenn Tätigkeiten zunehmend von KI übernommen oder stark unterstützt werden und Menschen diese Fähigkeiten deshalb seltener selbst ausüben. Dadurch können insbesondere Urteils-, Prüf-, Analyse- und Qualitätskompetenzen erodieren.

100 Vgl. Hofmann (2026).

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen bedeutet das, Studiengänge und Weiterbildungsangebote so weiterzuentwickeln, dass die Kluft zwischen wissenschaftlicher Qualifikation und beruflicher Praxis gezielt verkleinert wird. Erforderlich sind verbindliche curricular verankerte Inhalte zu KI-Tools, maschineller Übersetzung, Post-Editing, KI-Ethik, Qualitätsprüfung, Risikomanagement und Projektmanagement sowie interdisziplinäre Module zwischen Übersetzungswissenschaft, Linguistik und Informatik. Diese sollten durch Praxissemester, Reallabore, Industry Cases, Co-Teaching mit Unternehmen und technologiebezogene Zertifikats- oder Micro-Credential-Formate ergänzt werden. Anregungen für die Ausgestaltung von Future Skills liefert u. a. Tabelle 3.

Verbände stehen vor der Herausforderung, strukturierte Fortbildungs- und Transferformate bereitzustellen, etwa Leitfäden, Self-Assessments, Communities of Practice, Branchenlabs und modulare Qualifizierungsangebote, die insbesondere auch Freiberuflern und kleineren Anbietern Zugang zu technologiebezogenem Lernen ermöglichen.

Für die Fach- und Branchenpresse ergibt sich die Aufgabe, technologische Entwicklungen nicht nur als Tool-Innovation zu behandeln, sondern den damit verbundenen Wandel von Berufsprofilen, Future Skills, Upskilling-Erfordernissen und Deskilling-Risiken sichtbar zu machen. Es sollte also nicht nur über KI berichtet werden. Über regelmäßig erklärende Formate müssten neue Kompetenzprofile, Toolkompetenzen, Qualitätsfragen, Weiterbildungswege und hybride Berufsbilder vorgestellt werden, damit die Fachöffentlichkeit und der Nachwuchs verstehen, welche Qualifikationen künftig zählen.

Für Beratende heißt das, Hochschulen, Weiterbildungsanbieter und Unternehmen beim Aufbau von Skill-Modellen, Lernpfaden, Transferformaten und Governance-Strukturen zu unterstützen, damit Future Skills nicht abstrakt bleiben, sondern in konkrete Kompetenzprofile und Entwicklungsprogramme übersetzt werden. Die Anpassung von Future Skills an institutionelle Profile und die Einbettung in Curricula, Bildungsangebote und Entwicklungsziele stellt dazu eine sehr gute Ergänzung dar.

5.2.2.2 Ängste und Unsicherheiten zu Berufsbild, Karriere und Zukunftsperspektiven aktiv aufgreifen und einordnen

Herausforderung / Einordnung

Ausgangspunkt ist hier die empirische Beobachtung, dass technologischer Wandel professionelle Selbstbilder bedroht. Die Studie hebt ausdrücklich Zukunftsängste, Unsicherheiten und Akzeptanzprobleme im Zuge der KI-Transformation hervor und verweist zudem auf Formen von Techno-Stress (vgl. Kapitel 2.3.1.2). Widerstände entstehen laut der empirischen Auswertung häufig weniger aufgrund von fehlender Technikkompetenz als durch bedrohte Selbstbilder, Sinnbrüche und unklare Zukunftsperspektiven. Genau hier haben Intermediationsakteure eine wichtige Einordnungs- und Entlastungsfunktion.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten Ängste und Unsicherheiten daher nicht als individuelles Problem einzelner Betroffener behandeln, sondern als legitimen Bestandteil des Transformationsgeschehens aktiv aufnehmen, sprachlich bearbeiten und in realistische Zukunftsaussichten übersetzen.

Erforderlich sind Formate, die Unsicherheit enttabuisieren, Berufsbildwandel erklären, Karrierepfade sichtbar machen, Grenzen von KI ebenso benennen wie neue Chancen und damit eine kritisch-realistische Orientierung zwischen Alarmismus und Verharmlosung ermöglichen.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen heißt das, Studieninteressierte und Studierende nicht mit diffusen Zukunftssorgen allein zu lassen, sondern über Studienberatung, Karriereformate, Alumni-Panels, Praxisdialoge, Reflexionsseminare zum Berufsbildwandel, Mentoring, Übergangsberatung in neue Rollenprofile und transparente Kommunikation über reale Tätigkeitsfelder aktiv Orientierung zu geben.

Verbände können ihre Nähe zur Community zu nutzen, um Ängste durch Sprechstunden, FAQs, Orientierungspapiere, Mentoring-Formate, Fortbildungen und moderierte Community-Diskurse aufzugreifen und dabei zugleich berufliche Entwicklungspfade und Mindeststandards für neue Tätigkeitsprofile sichtbar zu machen.

Für die Presse heißt das, Unsicherheiten nicht nur über Krisennarrative zu verstärken, sondern durch Interviews, Erfahrungsberichte, Hintergrundstücke, „Mythos vs. Realität“-Formate und Berichte über tatsächliche Berufsverläufe eine informierte und entdramatisierte Einordnung zu leisten.

Für Beratende sollten, Unternehmen, Teams und Einzelpersonen mit Rollenklärungs-Workshops, Karriere-Canvas, Zukunftsbild-Formaten, Skill-Gap-Analysen und moderierten Dialogformaten dabei unterstützen, Unsicherheit in bearbeitbare Entwicklungsaufgaben zu überführen.

5.2.2.3 Experimentier- und Transferformate zwischen Wissenschaft, Praxis und Technologie fördern

Herausforderung / Einordnung

Adressiert wird das Spannungsfeld zwischen abstrakter Debatte über KI und der fehlenden Übersetzung in gemeinsame Erprobungs- und Transferpraxis. Für die Branche ist das relevant, weil die Studie Kompetenzentwicklung gerade an Pilotierung, praktische Erprobung und Erfahrungslernen bindet und zugleich einen intensiveren Dialog zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, mehr Industriepartnerschaften und mehr Praxis fordert.

Intermediationsakteure sind hier wichtig, weil sie nicht selbst alle Innovationen hervorbringen, aber die Räume organisieren können, in denen Wissen aus Forschung, Technologieentwicklung und Branchenpraxis zusammengeführt, getestet und verbreitet wird.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten deshalb gezielt experimentelle und transferorientierte Formate fördern, in denen neue Technologien, Rollenprofile, Qualitätslogiken und Lernformate gemeinsam erprobt und reflektiert werden. Zentral sind niedrigschwellige, wiederholbare und sichtbare Formate wie Branchenlabs, Pilotprojekte, Round Tables, Co-Creation-Workshops, gemeinsame Leitlinienarbeit, Best-Practice-Sammlungen und Fallstudien, da sie Lernen nicht nur ermöglichen, sondern auch Vertrauen, Anschlussfähigkeit und branchenweite Diffusion fördern.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen heißt das, Translation-Tech-Labs, Reallabore mit Sprachdienstleistern, gemeinsame Projektseminare mit Unternehmen, Co-Teaching mit Technologieanbietern, Innovationswerkstätten, angewandte Forschungsprojekte und Transferformate aufzubauen, in denen Studierende, Forschende sowie Praktikerinnen und Praktiker gemeinsam an realen Anwendungsfällen, Tooltests, Rollenmodellen und Qualitätsfragen arbeiten.

Für Verbände heißt das, verbandsgetragene Branchenlabs, Communities of Practice, Arbeitskreise, Demo-Tage, Peer-to-Peer-Formate und gemeinsame Pilotinitiativen zu organisieren, damit Wissen nicht in Einzelunternehmen verbleibt, sondern kollektiv diskutiert und anschlussfähig gemacht wird.

Die Presse könnte solche Experimentierräume journalistisch begleiten, Pilotierungen und ihre Lernergebnisse sichtbar machen, Vorher-Nachher-Fallstudien und KPI-basierte Branchenberichte aufbereiten und damit Transfer durch Sichtbarkeit und Nachahmbarkeit unterstützen.

Beratende stehen vor der Aufgabe, Unternehmen, Hochschulen sowie Technologiepartnerinnen und -partner in moderierten Pilotformaten, Transferprojekten, Lessons-Learned-Workshops und Verstetigungsformaten zusammenzubringen, damit aus punktueller Erprobung institutionalisierbares Branchenwissen wird.

5.2.3 Governance-, Qualitäts- und Akzeptanzdiskurse gestalten

Mit der stärkeren Integration von KI in translatorische Wertschöpfung gewinnen Fragen nach Qualität, Ethik, Verantwortung und Akzeptanz deutlich an Bedeutung. Intermediationsakteure sind hier besonders relevant, weil sie nicht nur Informationen weitergeben, sondern auch branchenspezifische Diskurse strukturieren, Orientierungsrahmen bereitstellen und professionelle Standards mitprägen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen fokussieren daher darauf, wie Qualität und Ethik im KI-Kontext als risikobasierte Steuerungsgrößen vermittelt, Akzeptanz durch adressatengerechte Kommunikation unterstützt und Diskurse zur Verantwortungszuweisung im Human-in-the-Loop-Kontext moderiert werden können.

5.2.3.1 Qualität und Ethik im KI-Kontext als risikobasierte Steuerungsgröße branchenweit vermitteln und operationalisieren

Herausforderung / Einordnung

Im Zentrum steht die Diskrepanz zwischen einem traditionellen Qualitätsverständnis als Perfektionsideal und einem KI-bedingt veränderten Qualitätsverständnis, das stärker als risikobasierte Steuerungsgröße gedacht werden muss. Für die Translationsbranche ist das relevant, weil die Studie zeigt, dass mit KI-gestützten Wertschöpfungslogiken nicht nur Effizienzgewinne, sondern zugleich

Transparenz-, Qualitäts-, Verantwortungs-, Datenschutz- und Fairnessrisiken entstehen (vgl. hierzu auch die Ausführungen zu KI-Deskilling in den Kapiteln 5.1.4.4 und 5.2.2.1).

Zugleich kann Qualität im KI-Kontext nicht mehr pauschal als fehlerfreie Endleistung verstanden werden, sondern als kontextabhängige Risikoabwägung in hybriden Mensch-KI-Prozessen. Besonders für Intermediationsakteure ist dies bedeutsam, weil sie branchenweite Deutungs- und Standardisierungsleistungen erbringen und damit beeinflussen, welche Qualitäts- und Ethikmaßstäbe als legitim, praktikabel und professionell gelten.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten Qualität und Ethik daher nicht als abstrakte Wertekommunikation behandeln, sondern als operationalisierbare Steuerungslogik für den KI-Einsatz in der Branche vermitteln. Sie sollten branchenweit verdeutlichen, dass Qualität im KI-Kontext über Risikoklassen, Prüfintensitäten, Transparenzpflichten, menschliche Kontrolle als Vertrauensinstanz, Datenschutz, Vertraulichkeit und Fairness definiert werden muss und dass ethische KI nur dann glaubwürdig wird, wenn sie in Leitlinien, Prüf- und Freigabelogiken, Weiterbildungsformate und verständliche Orientierungsrahmen übersetzt wird. Nicht die bloße Existenz von Regeln ist entscheidend, sondern ihre Übersetzung in handlungsfähige Routinen und überprüfbare Standards.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen heißt das, Qualität und Ethik nicht nur als Randthema einzelner Seminare zu behandeln, sondern in Forschung, Transfer und Weiterbildung als zentrale branchenrelevante Steuerungslogik sichtbar zu machen. Dies kann beispielsweise durch Fallstudien, Lehr- und Diskussionsformate zu risikobasierter Qualitätsarchitektur, Transparenzpflichten, Explainable AI, Datenschutz in Übersetzungsprozessen, Fairnessfragen oder Bias-Analysen gelingen. Auch Praxiskooperationen scheinen geeignet, in denen Studierende lernen, warum juristische, medizinische oder sicherheitsrelevante Inhalte andere Kontroll- und Freigabelogiken benötigen als weniger kritische Standardtexte.

Verbände sollten branchenweite Leitlinien, Positionspapiere, Checklisten und Orientierungsrahmen entwickeln, mit denen Qualität, Ethik, Transparenz und Datenschutz in handhabbaren Mindeststandards, Prüflogiken und professionellen Erwartungshaltungen verankert werden.

Die Presse sollte Qualitäts- und Ethikfragen nicht nur skandalisierend oder abstrakt behandeln, sondern durch Hintergrundberichte, Fallbeispiele und Einordnungen sichtbar machen, welche Risiken im KI-Einsatz tatsächlich entstehen und welche professionellen Steuerungsmechanismen dagegen wirksam sind.

Beratende haben die Aufgabe, Unternehmen bei der Übersetzung ethischer und qualitativer Anforderungen in Risikoportfolios, Prüfprozesse, Freigabeentscheidungen, Rollenbeschreibungen und Governance-Architekturen zu unterstützen, damit Ethik und Qualität im Alltag steuerbar werden.

5.2.3.2 Akzeptanzprozesse durch adressatengerechte Kommunikation von Nutzen, Risiken und Grenzen unterstützen

Herausforderung / Einordnung

Im Mittelpunkt steht die mangelnde Passung zwischen technologischem Veränderungsdruck und der psychologischen Verarbeitung dieser Veränderung durch unterschiedliche Zielgruppen. Die Studie zeigt für die Branche, dass Widerstand und Unsicherheit häufig nicht aus bloßer Technikferne entstehen, sondern aus unklarer Sinnzuschreibung, fehlender Orientierung, Bedrohungsnarrativen und einer unausgewogenen Kommunikation von KI.

Die leitfragen-gestützte Auswertung für Intermediationsakteure betont deshalb dialogische Kommunikation, faktenbasierte Dringlichkeitskommunikation, positive Umdeutung von Bedrohungsnarrativen, kontinuierliche Fortschrittskommunikation und partnerschaftliche Einbindung als zentrale Hebel eines realistisch-gestaltbaren Deutungsrahmens. Aus theoretischer Sicht knüpft dies an Change-Management, Sensemaking und psychologische Stabilisierung an (vgl. u. a. Kapitel 2.3.2.3, 2.4.4 und 2.4.5). Akzeptanz entsteht nicht durch Beschwichtigung, sondern durch glaubwürdige Einordnung von Nutzen, Risiken und Grenzen.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten Akzeptanzprozesse daher durch eine adressatengerechte Kommunikationsarchitektur unterstützen, die weder Hype noch Dystopie reproduziert. Sie sollten Nutzen, Risiken und Grenzen von KI je nach Zielgruppe so übersetzen, dass daraus keine bloße Alarm- oder Beschwichtigungsrhetorik entsteht, sondern eine differenzierte Orientierung, die Handlungsfähigkeit stärkt.

Zentral sind dabei dialogische Formate, konkrete Fallbeispiele, realistische Erwartungssteuerung, sichtbare Lern- und Pilotphasen, verständliche Sprache sowie die Verbindung von externer Umweltentwicklung mit alltagsnahen Konsequenzen für Beruf, Qualität, Verantwortung und Zusammenarbeit.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen heißt das, je nach Adressaten unterschiedlich zu kommunizieren: gegenüber Studieninteressierten stärker berufsorientierend und einordnend, gegenüber Studierenden stärker reflexiv und kompetenzbezogen, gegenüber Praxispartnerinnen und -partnern stärker transfer- und anwendungsorientiert. Konkret kann dies über Ringvorlesungen, Infoveranstaltungen, Reflexionsseminare, Alumni-Gespräche, Fallanalysen zu Nutzen und Grenzen von KI, moderierte Debatten über Berufsbildwandel sowie über Studienberatung und Career-Service-Formate geschehen, die nicht nur Chancen zeigen, sondern auch Unsicherheiten offen ansprechen und kontextualisieren.

Verbände sollten ihre Kommunikation zielgruppenspezifisch staffeln, also etwa für Mitglieder praxisnahe FAQs und Leitfäden, für die Fachöffentlichkeit Positionspapiere und Webinare und für politische oder institutionelle Stakeholder stärker ordnungs- und standardbezogene Kommunikationsformate bereitstellen.

Für die Presse heißt das, Nutzen, Risiken und Grenzen nicht in einer einzigen Zuspitzung aufzulösen, sondern unterschiedliche Zielgruppen (z. B. Sprachdienstleister bzw. deren Kunden) mit erklärenden Formaten, Interviews, Reportagen und Praxisbeispielen dort abzuholen, wo ihre jeweilige Unsicherheit oder Erwartung tatsächlich liegt.

Beratende sollten Kommunikationsstrategien entwickeln, die Management, Mitarbeitende, Freelancer und Kunden nicht gleichförmig adressieren, sondern für jede Gruppe den jeweils relevanten Nutzen, die konkreten Risiken und die realen Grenzen von KI verständlich und anschlussfähig aufbereiten.

5.2.3.3 Diskurse zur Verantwortungszuweisung im Human-in-the-Loop-Kontext strukturieren und moderieren

Herausforderung / Einordnung

Der Fokus liegt auf dem Umstand, dass sich die Leistungserstellung zwar technisch verteilt, weiterhin aber menschliche Verantwortlichkeit erwartet wird. Für

die Branche ist das relevant, weil KI-gestützte Übersetzungsprozesse Verantwortung nicht auflösen, sondern neu verteilen: zwischen Tool, Nutzenden, Unternehmen, Kundenbeziehung, Qualitätssicherung und Freigabeinstanzen.

Die Studie arbeitet empirisch heraus, dass Human-in-the-Loop als Vertrauens- und Qualitätsarchitektur verstanden wird und dass Verantwortung auch im KI-Kontext letztlich menschlich bleibt, aber entlang des Prozessverlaufs präziser definiert werden muss. Human-in-the-Loop (HITL), Transparenz, Eskalationsprozesse und klare Entscheidungsrechte werden als Kernelemente neuer Governance-Strukturen beschrieben.

Für Intermediationsakteure entsteht daraus die Aufgabe, die branchenweiten Diskurse zur Verantwortungszuweisung nicht dem Einzelfall zu überlassen, sondern strukturierend zu moderieren.

Handlungsempfehlung

Intermediationsakteure sollten deshalb die Verantwortungsdiskurse im Human-in-the-Loop-Kontext aktiv strukturieren und moderieren. Sie sollten branchenweit vermitteln, dass Verantwortung weder pauschal „bei der KI“ noch unscharf „beim Menschen“ liegt, sondern prozessbezogen geklärt werden muss: etwa hinsichtlich Tool-Auswahl, Prompting, Vorprüfung, Post-Editing, Freigabe, Eskalation, Kundenaufklärung und Haftung – für jeweils unterschiedliche Textarten und Risikoklassen (vgl. u. a. Kapitel 5.1.3.5).

Dafür braucht es moderierte Verständigungsformate, Orientierungsmodelle für Rollen- und Verantwortungszuweisung, nachvollziehbare Fallunterscheidungen nach Risikoklassen und die Übersetzung komplexer Governance-Fragen in handhabbare Diskurs- und Entscheidungslogiken.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Hochschulen bedeutet das, Human-in-the-Loop nicht nur technisch oder prozessual zu lehren, sondern als Verantwortungsarchitektur zu reflektieren, etwa durch Fallarbeit zu Freigabe- und Haftungssituationen, Rollensimulationen zu Übersetzenden, Post-Editoren, Qualitätsmanagern und Kunden, Seminaren zu Verantwortung und Transparenz in KI-Prozessen sowie interdisziplinäre Formate mit Rechts-, Technik- und Managementbezug, in denen Studierende lernen, Verantwortung entlang realer Prozessschritte zu unterscheiden und zu begründen.

Für Verbände heißt das, branchenweite Diskurse über Verantwortungsmodelle in Arbeitskreisen, Leitlinien, Positionspapieren und Konsensformaten so zu moderieren, dass aus diffuser Haftungsangst belastbare Orientierungen für Freigabe, Kennzeichnung, Letztkontrolle und Kundenkommunikation werden.

Die Presse sollte Verantwortungsfragen nicht auf die vereinfachte Formel „Mensch oder Maschine?“ reduzieren, sondern sichtbar machen, dass sich Verantwortung in hybriden Prozessen auf mehrere Rollen und Entscheidungspunkte verteilt und deshalb präzise diskutiert werden muss.

Für Beratende heißt das, Organisationen bei der Entwicklung konkreter Verantwortungsmatrizen, Freigabe- und Eskalationslogiken, Rollenmodellen und kundenseitiger Kommunikationsregeln zu unterstützen, damit Human-in-the-Loop nicht nur behauptet, sondern praktisch belastbar organisiert wird.

5.3 Fokus: Arbeitsmarktakteure

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen für Arbeitsmarktakteure richten sich an Studierende bzw. Studieninteressierte, Arbeitssuchende in Festanstellung und Freiberufler und ist eine interpretative Weiterführung, da die leitfragen-gestützte Auswertung (vgl. Kapitel 4.3.3.3) die Arbeitsmarktakteure empirisch nur gebündelt behandelt und eine trennscharfe Unterauswertung der drei Teilgruppen dort nicht belastbar möglich ist. Diese Gruppen sind nicht vermittelnde oder rahmende Akteure des Transformationsprozesses, sondern in ihrer beruflichen Orientierung und Beschäftigungsfähigkeit unmittelbar von ihm betroffen. Im Zentrum stehen für sie veränderte Kompetenzanforderungen, neue Rollenprofile, technologische Qualifizierungsbedarfe sowie die Frage, wie sich unter den Bedingungen KI-getriebener Marktveränderungen tragfähige berufliche Perspektiven entwickeln lassen.

Auch hier werden die Handlungsempfehlungen nicht entlang der 13 analytischen Kategorien, sondern in übergeordnete Handlungsfelder gebündelt (siehe Tab. 16). Wie schon die Intermediationsakteure standen auch die Arbeitsmarktakteure nicht im originären Fokus der Studie. Daher werden auch hier die Handlungsempfehlungen in einem reduzierten Raster mit drei Handlungsfeldern und jeweils zwei bis drei Empfehlungen dargestellt. Eine strikte Trennschärfe kann auch hier nicht erwartet werden, sodass sich Überschneidungen und teils ähnliche Empfehlungen ergeben können. Ziel bleibt es dennoch, einen Orientierungsrahmen bereitzustellen, der Arbeitsmarktakteuren hilft, ihre berufliche Positionierung, Kompetenzentwicklung und Anschlussfähigkeit im Transformationsprozess einzuordnen.

Tabelle 16: Übersicht Handlungsempfehlungen „Arbeitsmarktakteure“

Handlungsfeld	Handlungsempfehlung
Rollenwandel, Positionierung und Beschäftigungsfähigkeit sichern	‣ Das berufliche Selbstverständnis vom Sprachproduzenten zum hybriden Wissensarbeiter weiterentwickeln ‣ KI-Upskilling fördern, statt dem KI-Deskilling verfallen
Qualifizierung, Lernarchitekturen und Karrierepfade verstetigen	‣ Future Skills und Governance-Kompetenzen systematisch aufbauen ‣ Kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten in hybriden Arbeitsumgebungen institutionalisieren ‣ Neue Karrierepfade über formalisierte Rollen-, Lern- und Steuerungslogiken stabilisieren
Orientierung, Selbstwirksamkeit und Zukunftsdeutung stärken	‣ Karriereentscheidungen an realen Markt-, Technologie- und Kundenentwicklungen ausrichten ‣ Unsicherheiten durch faktenbasierte Kommunikation, glaubwürdige Narrative und soziale Deutungsräume bearbeiten

Die Handlungsempfehlungen verstehen sich dabei nicht als abschließende oder universell gültige Lösungen, sondern als verdichtete Impulse, die aus den empirischen Befunden abgeleitet wurden und zur weiteren Ausgestaltung in den jeweiligen Handlungsfeldern anregen sollen.

5.3.1 Rollenwandel, Positionierung und Beschäftigungsfähigkeit sichern

Arbeitsmarktakteure stehen im KI-bedingten Wandel der Translationsbranche nicht nur vor der Aufgabe, neue Tätigkeiten zu erlernen, sondern auch ihr berufliches Selbstverständnis, ihre Marktpositionierung und ihre Beschäftigungsfähigkeit neu auszurichten. Mit der Verschiebung von rein sprachproduktiven Leistungen hin zu hybriden, technologiegestützten und qualitätssichernden Aufgaben verändern sich die Anforderungen an professionelle Rollenprofile, Sichtbarkeit und Anschlussfähigkeit im Arbeitsmarkt.

Vor diesem Hintergrund bündeln die folgenden Handlungsempfehlungen Ansätze, wie Arbeitsmarktakteure den Rollenwandel aktiv gestalten, ihre Positionierung im Markt schärfen und ihre Beschäftigungsfähigkeit unter den Bedingungen eines dynamischen, KI-geprägten Arbeitsumfelds sichern können.

5.3.1.1 Das berufliche Selbstverständnis vom Sprachproduzenten zum hybriden Wissensarbeiter weiterentwickeln

Herausforderung / Einordnung

Adressiert wird das Spannungsfeld zwischen tradierten Berufsimages der klassischen Übersetzungsarbeit und dem realen Entstehen neuer hybrider, technologiegestützter Rollenprofile. Für die Arbeitsmarktakteure in der Translationsbranche ist dies relevant, da sich Wertschöpfung und Tätigkeiten über den klassischen Kernübersetzungsprozess hinaus in Richtung Content, Qualität, Steuerung, KI-Professionalisierung und neue Serviceformen verschieben und damit neue Rollen nicht mehr nur in der Sprachproduktion, sondern an den Schnittstellen von Mensch, Prozess und Technologie entstehen (vgl. u. a. Kapitel 2.1.3, 3.2.2). Sichtbar wird zugleich, dass vor allem rein produktive Standardleistungen an Bedeutung verlieren, während qualitätssichernde, koordinierende, überwachende und workflow-nahe Aufgaben zunehmen.

Darüber hinaus zeigen die empirischen Befunde zu Zukunftsängsten und inneren Konflikten (vgl. Kapitel 3.4.2), dass für viele Betroffene die neuen Rollenprofile innerlich noch nicht anschlussfähig sind. Also: Das Problem ist nicht nur, dass neue Profile am Markt unscharf sind, sondern auch, dass viele Akteure sich darin noch nicht wiedererkennen.

Handlungsempfehlung

Arbeitsmarktakteure sollten diese neuen Rollen nicht nur abstrakt kennen, sondern aktiv als besetzbare und identitätsstiftende Berufsbilder verstehen. Hybride Profile werden erst dann tragfähig, wenn sie nicht nur klar benannt und mit Kompetenzprofilen hinterlegt sind, sondern auch als professionswürdige Formen sprachlicher Arbeit anerkannt werden. Entscheidend ist deshalb, dass der Wandel nicht als Verlust des Übersetzerberufs gelesen wird, sondern als Verschiebung seines professionellen Kerns hin zu Qualitätsverantwortung, Urteilskraft, Prozesssteuerung, technologischer Reflexion und kontextsensibler Beratung.

Es entstehen hybride Profile, in denen sich Arbeitssuchende finden müssen, wie beispielsweise im Kontext von KI-unterstützter Sprachdienstleistung und Post-Editing, Qualitätsverantwortung im Workflow, Human-in-the-Loop, Prozesssteuerung und -verantwortung oder Content-nahe und Lösungsberatung im Rahmen von KI-Spracheinsatz im Risikomanagement und Governance („Global Language Risk Management“).

Eine Beschäftigungsfähigkeit darf sich nicht an auslaufenden Idealbildern, sondern muss sich an den real existierenden Tätigkeitsverschiebungen orientieren.

Rollen werden dabei erst dann tatsächlich anschlussfähig, wenn sie klar benannt, mit konkreten Kompetenzprofilen hinterlegt und als berufliche Entwicklungsperspektive erkennbar gemacht werden.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Studierende bzw. Studieninteressierte könnte dies heißen, sich nicht nur breit translatorisch ausbilden zu lassen, sondern früh Spezialisierungsfelder wie Technische Dokumentation, spezifische Branchen, regulierte Inhalte, Qualitätsprüfung, Terminologie oder KI-gestützte Sprachprozesse aufzubauen und dabei zugleich Analyse-, Review- und Urteilsfähigkeit gezielt zu stärken. Zugleich sollten sie ein berufliches Selbstbild entwickeln, das sprachliche Expertise nicht nur mit Textproduktion, sondern auch mit Qualitätsverantwortung, technologischer Reflexion und kontextbezogener Steuerung verbindet.

Für Arbeitssuchende in Festanstellung heißt das, in Bewerbungs- und Weiterbildungsstrategien stärker auf nachweisbare QA-, HITL-, Tool-, Wissens-Domänen- und Prozesskompetenz zu setzen und den sicheren Umgang mit KI mit verantwortlicher Qualitätsarbeit zu verbinden. Wichtig ist dabei auch, das eigene Profil nicht als Restgröße nach der Automatisierung zu verstehen, sondern als bewusst erweitertes Berufsbild mit Urteilskraft, Verantwortung und Schnittstellenkompetenz.

Für Freiberufler heißt das, ihr Leistungsprofil aktiv neu zu paketieren, also nicht nur „Übersetzung“ anzubieten, sondern klar sichtbare hybride Services wie Post-Editing, Qualitätssicherung, Terminologie-Arbeit, Review, Prompt-basierte Adaption oder domänenspezifische Human-in-the-Loop-Leistungen zu positionieren. Die Beschäftigungsfähigkeit könnte auch über klar erkennbare Nischen, risikosensible Qualitätsverantwortung, Tool-Kompatibilität und belastbare Integration in Kundensysteme und LSP-Workflows abgesichert werden, ohne sich in eine rein ausführende oder von KI abhängige Rolle drängen zu lassen. Dazu gehört auch, das eigene Selbstverständnis aktiv vom reinen Sprachlieferanten hin zu einem verantwortlichen, technologiegestützten Qualitäts- und Wissensprofi weiterzuentwickeln.

5.3.1.2 KI-Upskilling fördern, statt dem KI-Deskilling verfallen

Herausforderung / Einordnung

Durch die Studie wird ein Spannungsfeld deutlich zwischen einem früher stärker angebotsgetriebenen Übersetzungsmarkt und einem zunehmend kompetenzbasierten Markt, in dem nicht mehr primär die Verfügbarkeit klassischer Übersetzungsleistungen, sondern die Anschlussfähigkeit an veränderte Kompetenzanforderungen über Beschäftigungsfähigkeit entscheidet. Für die Branche erscheint dies besonders deshalb relevant, weil sich der Arbeitsmarkt für Translation von einem Kapazitäts- zu einem Kompetenzmarkt verschiebt.

Gleichzeitig entsteht mit dem Einsatz von KI eine doppelte Herausforderung: Einerseits müssen neue technologiebezogene Fähigkeiten aufgebaut werden, andererseits besteht das Risiko, dass eigenständige Analyse-, Prüf-, Review- und Qualitätskompetenzen an Substanz verlieren, wenn KI zu früh oder zu unkritisch an die Stelle eigener professioneller Urteilsbildung tritt (KI-Deskilling). Tragfähige Positionierung gelingt deshalb nicht über ein Festhalten an klassischer Übersetzungsarbeit, sondern über Spezialisierung, Qualitätsverantwortung, technologische Anschlussfähigkeit und den gezielten Aufbau jener Kompetenzen, die im hybriden Mensch-KI-System unverzichtbar bleiben (vgl. Kapitel 3.2.3).

Handlungsempfehlung

Arbeitsmarktakteure sollten Beschäftigungsfähigkeit daher nicht als bloße Bewahrung translatorischer Kernkompetenz verstehen, sondern als aktiven Prozess des KI-Upskilling bei gleichzeitiger Vermeidung von KI-Deskilling.[101] Zukunftsfähig sind vor allem Profile, die maschinelle Ergebnisse kritisch bewerten, Risiken einordnen, Qualität absichern, technische Systeme reflektiert nutzen und in spezifischen Domänen oder Kundensettings einen eigenständigen Mehrwert erzeugen.

Entscheidend ist, dass der Umgang mit KI nicht zu einer Entwöhnung von eigenständigem Denken, Prüfen und Entscheiden führt, sondern diese Kompetenzen im Gegenteil bewusst weiterentwickelt werden. Beschäftigungsfähigkeit entsteht

101 Upskilling bezeichnet den gezielten Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Kompetenzen, damit Beschäftigte neue technologische, fachliche oder methodische Anforderungen bewältigen können (Future Skills) – etwa im Umgang mit KI, Daten oder neuen Arbeitsprozessen.
Deskilling bezeichnet den Verlust, die Abschwächung oder das Verlernen beruflicher Kompetenzen, wenn Tätigkeiten zunehmend von KI übernommen oder stark unterstützt werden und Menschen diese Fähigkeiten deshalb seltener selbst ausüben. Dadurch können insbesondere Urteils-, Prüf-, Analyse- und Qualitätskompetenzen erodieren.

damit weniger durch Austauschbarkeit als durch komplementäre Unverzichtbarkeit im hybriden System, in dem menschliche Urteilskraft, Review-Kompetenz und qualitätsbezogene Verantwortung sichtbar an Bedeutung gewinnen.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Studierende bzw. Studieninteressierte heißt das, sich nicht nur breit translatorisch ausbilden zu lassen, sondern früh Spezialisierungsfelder wie technische Dokumentation, regulierte Inhalte, Qualitätsprüfung, Terminologie oder KI-gestützte Sprachprozesse aufzubauen und dabei zugleich Analyse-, Review- und Urteilsfähigkeit gezielt zu stärken.

Für Arbeitssuchende in Festanstellung heißt das, in Bewerbungs- und Weiterbildungsstrategien stärker auf nachweisbare QA-, HITL-, Tool-, Wissens-Domänen- und Prozesskompetenz zu setzen und den sicheren Umgang mit KI mit verantwortlicher Qualitätsarbeit zu verbinden.

Für Freiberufler heißt das, ihre Marktfähigkeit über klar erkennbare Nischen, risikosensible Qualitätsverantwortung, Tool-Kompatibilität und belastbare Integration in Kundensysteme und LSP-Workflows abzusichern, ohne sich in eine rein ausführende oder von KI abhängige Rolle drängen zu lassen.

5.3.2 Qualifizierung, Lernarchitekturen und Karrierepfade verstetigen

Im KI-bedingten Wandel reicht punktuelle Weiterbildung nicht mehr aus. Erforderlich sind verstetigte Lernarchitekturen, anschlussfähige Kompetenzpfade und belastbare Karriereperspektiven, die Lernen, praktische Erprobung und berufliche Entwicklung systematisch miteinander verbinden. Gerade weil hybride Arbeitsumgebungen durch parallele alte und neue Arbeitslogiken geprägt sind, gewinnen Future Skills, Governance-Kompetenzen und kontinuierliche Lernprozesse nachhaltig an Bedeutung.

Vor diesem Hintergrund bündeln die folgenden Handlungsempfehlungen Ansätze, wie Arbeitsmarktakteure Qualifizierung systematisch aufbauen, kontinuierliches Lernen in realen Arbeitskontexten verankern und neue Karrierepfade in einem sich wandelnden Berufsfeld stabilisieren können.

5.3.2.1 Future Skills und Governance-Kompetenzen systematisch aufbauen

Herausforderung / Einordnung

Deutlich veränderte Kompetenzanforderungen stehen im Konflikt zu noch unzureichend angepassten Qualifikationsstrukturen, so die empirischen Befunde. Als erfolgskritisch gelten vor allem Future Skills an der Schnittstelle von Sprache, Technologie und Urteilsfähigkeit (zur Vertiefung: Kapitel 3.2.3). Zugleich zeigt die Studie eine Kluft zwischen akademischem Wissen und Praxisanforderungen sowie einen hohen Erwartungsdruck an Hochschulen und Institutionen, Technologie, KI-Ethik, Risikomanagement, Projektmanagement und praxisnahe Formate stärker zu verankern. Hinzu kommt, dass Governance-Kompetenz eng mit der Fähigkeit zur regelbasierten Arbeit in kontrollierten KI-Prozessen verbunden ist.

Handlungsempfehlung

Arbeitsmarktakteure sollten deshalb Future Skills und Governance-Kompetenzen als zusammenhängendes Kompetenzbündel aufbauen. Neben Sprach- und Fachkompetenz braucht es Kompetenzen in Tool-Nutzung, Post-Editing, Qualitätsbewertung, Risikoeinschätzung, Regelkonformität, KI-Ethik, Dokumentation und reflektiertem Entscheiden in Human-in-the-Loop-Prozessen.

Zukunftsfähig ist nicht, wer nur neue Tools bedienen kann, sondern wer maschinelle Ergebnisse qualifiziert einordnen, verbessern und innerhalb kontrollierter Prozesslogiken verantwortungsvoll nutzen kann.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Studierende bzw. Studieninteressierte heißt das, bereits im Studium Kompetenzprofile aufzubauen, die über klassische Übersetzung hinausgehen und sich in konkreten Lern- und Praxiselementen zeigen: beispielsweise im reflektierten Umgang mit KI-Tools und maschineller Übersetzung (z. B. Analyse von Output-Unterschieden nach Textsorte, Fachdomäne und Risikoklasse; Einfluss von Trainingsdaten auf Sinn- und Terminologie-Fehler, Kontextbrüche, Halluzinationen oder Bias-Fehler), in Post-Editing (PE) und Qualitätsprüfung (z. B. Full- versus Light-PE, APE, AQE), KI-Ethik, Risikomanagement und dokumentierter Urteilsfähigkeit in Human-in-the-Loop-Prozessen. Entscheidend ist, dass diese Kompetenzen nicht nur theoretisch erworben, sondern über Projektarbeiten, Fallstudien, Praktika oder Portfolios auch nachweisbar gemacht werden.

Für Arbeitssuchende in Festanstellung heißt das, Qualifikation nicht mehr nur als Sprach- und Tool-Kompetenz darzustellen, sondern als belastbares Bündel aus Qualitätsverantwortung, Prozesssicherheit und domänenspezifischer Anschlussfähigkeit. Im Vordergrund stehen nachweisbare Fähigkeiten in QA, Post-Editing,

regelbasierter Arbeit in kontrollierten KI-Prozessen, Dokumentation, Fehlerbewertung, Umgang mit sensiblen Inhalten sowie die Fähigkeit, maschinelle Ergebnisse fachlich einzuordnen und verantwortbar freizugeben. Bewerbungs- und Weiterbildungsprofile sollten deshalb sichtbar machen, dass nicht nur Tools bedient werden können, sondern dass auch unter realen Qualitäts-, Risiko- und Governance-Anforderungen professionell gearbeitet werden kann.

Für Freiberufler heißt das, ihre Marktanschlussfähigkeit über ein klar erkennbares professionelles Leistungsversprechen auszubauen: sichere Tool-Nutzung, dokumentierte QA-Kompetenz, Standardsicherheit, Vertraulichkeitsbewusstsein, nachvollziehbare Arbeitsprozesse und belastbare Mitarbeit in KI-gestützten Kunden- oder LSP-Workflows. Relevant ist nicht nur kontinuierliche Fortbildung, sondern die Fähigkeit, sich als verlässlicher Partner für risikosensible Qualitätsarbeit, regelkonforme Prozessintegration, Terminologie- und Kontextsicherheit sowie kontrollierte Mensch-KI-Zusammenarbeit zu positionieren. Dadurch wird aus allgemeiner „Anschlussfähigkeit“ ein konkret beschreibbares und vermarktbares Kompetenzprofil.

5.3.2.2 Kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten in hybriden Arbeitsumgebungen institutionalisieren

Herausforderung / Einordnung

Adressiert wird das Spannungsfeld zwischen punktueller Weiterbildung und dem tatsächlichen Bedarf an kontinuierlichem Erfahrungslernen in hybriden Arbeitsumgebungen. Für die Branche ist das relevant, weil kontinuierliches Lernen und experimentelles Arbeiten laut Studie voraussetzen, dass Arbeitsmarktakteure mit parallelen alten und neuen Arbeitslogiken umgehen können. Für solche Umgebungen werden vor allem Lernbereitschaft, Rollenflexibilität und die Fähigkeit zum Wechsel zwischen Stabilität und Exploration relevant. Neue Kompetenzen entstehen dabei nicht allein in Kursen, sondern dort, wo klassische und KI-basierte Geschäftslogiken parallel geführt werden, Pilotierungen stattfinden und Mitarbeitende beide Logiken als gleich wichtig anerkennen.

Handlungsempfehlung

Arbeitsmarktakteure sollten Lernen daher nicht als Vorstufe der Arbeit, sondern als institutionellen Bestandteil hybrider Arbeit begreifen. Notwendig sind Lernarchitekturen, die Pilotierung, praktische Erprobung, Feedback, Reflexion und wiederholte Anwendung verbinden. Kontinuierliches Lernen wird besonders dann wirksam, wenn es an reale Workflows, konkrete Unsicherheiten und sichtbare

Lernfortschritte gekoppelt ist und experimentelles Arbeiten nicht als Ausnahme, sondern als regulärer Bestandteil von Anpassungsfähigkeit verstanden wird.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Studierende bzw. Studieninteressierte heißt das, Lernformate zu nutzen oder einzufordern, die Reallabore, Fallstudien, Tooltests, Praxissemester und projektförmiges Arbeiten mit echten hybriden Workflows verbinden.

Für Arbeitssuchende in Festanstellung heißt das, gezielt Umgebungen zu suchen oder aufzubauen, in denen Pilotprojekte, Lernschleifen, Shadowing, Feedback und praktische Erprobung mit KI-gestützten Prozessen möglich sind.

Für Freiberufler heißt das, experimentelles Lernen über Community-Formate, Peer-Austausch, Pilotkooperationen mit Auftraggebern, kontrollierte Tool-Erprobung und dokumentierte Lessons Learned zu organisieren, damit Lernen nicht vom Marktalltag abgekoppelt bleibt.

5.3.2.3 Neue Karrierepfade über formalisierte Rollen-, Lern- und Steuerungslogiken stabilisieren

Herausforderung / Einordnung

Neue Rollenprofile stehen aktuell in Konflikt mit unzureichend formalisierten Karriere- und Entwicklungslogiken. Neue Rollen entstehen zwar funktional, müssen (noch) aber sozial eingeordnet, sichtbar gemacht und als zukunftsfähig anerkannt werden, um tatsächlich attraktiv und belastbar zu werden. Gleichzeitig zeigen die Befunde, dass Governance, Standards, Regeln, sichtbare Fortschritte und klare Rollenbezeichnungen wichtige Voraussetzungen dafür sind, dass neue Tätigkeiten im Transformationsprozess nicht nur vorübergehend erprobt, sondern dauerhaft verstetigt werden.

Handlungsempfehlung

Arbeitsmarktakteure sollten neue Karrierepfade deshalb nicht informell dem Zufall überlassen, sondern über formalisierte Rollen-, Lern- und Steuerungslogiken stabilisieren. Erforderlich sind nachvollziehbare Entwicklungspfade, Kompetenzstufen, Zertifizierungen, Rollenmatrizen, Verantwortungsprofile und Anschlussmöglichkeiten zwischen Lernen, Praxis und Marktpositionierung. Karriere entsteht im KI-Kontext nicht mehr linear über Erfahrungsjahre allein, sondern über die sichtbare Verbindung von Rolle, Kompetenz, Verantwortung und organisatorischer Einbettung.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Studierende bzw. Studieninteressierte heißt das, sie sollten transparente Übergänge vom Studium in neue Berufsprofile nicht nur abstrakt benennen, sondern über konkret erkennbare Rollen- und Qualifizierungsbausteine vorstrukturieren, etwa in Richtung Post-Editing, Quality Assurance, Terminologie-Management, Content-Workflows oder KI-naher Sprachprozessarbeit. Sichtbar – auch in Bewerbungsunterlagen – werden solche Anschlussmöglichkeiten durch Wahlmodule, Praxisprojekte, Portfolios, Zertifikate, betreute Tool-Anwendungen, Praxissemester und klar benennbare Kompetenzstufen zwischen Grundlagen, angewandter Routine und verantwortlicher Steuerung.

Arbeitssuchende in Festanstellung sollten Karriere nicht nur als Stellenwechsel, sondern als gezielten Aufbau belastbarer Rollenprofile in hybriden Arbeitsumgebungen organisieren. Relevant sind dabei nachvollziehbare Entwicklungsstufen, etwa von operativer Sprachbearbeitung über Post-Editing und Qualitätssicherung bis hin zu Rollen mit Prozessverantwortung, Tool-Koordination, Governance-Bezug oder fachlicher Freigabekompetenz. Karrierepfade werden damit über dokumentierte Kompetenzen, Weiterbildungsnachweise, Verantwortungszuwachs, Spezialisierungen und anschlussfähige Rollenbezeichnungen sichtbar.

Für Freiberufler heißt das, formalisierte Entwicklung nicht dem Markt allein zu überlassen, sondern sie über klar erkennbare Spezialisierungen, dokumentierte Qualitätsprofile, belastbare Zertifikate, standardisierte Servicebausteine und nachvollziehbare Positionierung aktiv aufzubauen. Dazu gehört, Leistungen nicht nur allgemein als Übersetzung anzubieten, sondern differenziert etwa als Post-Editing, risikosensible Qualitätssicherung, Terminologie-Arbeit, Review, sprachprozessbezogene Beratung oder kontrollierte Mensch-KI-Zusammenarbeit zu profilieren und diese Leistungen mit transparenten Qualitäts- und Verantwortungsstandards zu unterlegen.

5.3.3 Orientierung, Selbstwirksamkeit und Zukunftsdeutung stärken

Der KI-getriebene Wandel der Translationsbranche erzeugt nicht nur neue Chancen, sondern auch Unsicherheiten, Zukunftsängste und widersprüchliche Deutungen darüber, welche beruflichen Wege langfristig tragfähig bleiben. Für Arbeitsmarktakteure wird es deshalb zunehmend wichtig, Markt-, Technologie- und Kundenentwicklungen nicht nur wahrzunehmen, sondern in einer Weise zu interpretieren, die Orientierung, Selbstwirksamkeit und begründete Zukunftserwartungen ermöglicht.

Vor diesem Hintergrund bündeln die folgenden Handlungsempfehlungen Ansätze, wie Arbeitsmarktakteure Karriereentscheidungen stärker an realen Marktbedingungen ausrichten, Unsicherheiten kommunikativ bearbeiten und durch glaubwürdige Narrative sowie soziale Deutungsräume zu einer stabileren beruflichen Zukunftsdeutung gelangen können.

5.3.3.1 Karriereentscheidungen an realen Markt-, Technologie- und Kundenentwicklungen ausrichten

Herausforderung / Einordnung

Im Spannungsfeld zwischen tradierten Berufsverständnissen und den tatsächlichen externen Umweltanforderungen des Marktes sollten sich Karriereentscheidungen stärker an Marktbedürfnissen, technologischer Dynamik und veränderten Kundenanforderungen orientieren als an überlieferten Berufsbildern. Externe Trends werden dabei dann produktiv, wenn sie nicht als diffuse Bedrohung, sondern als nachvollziehbare Begründung für Qualifizierung, Spezialisierung und berufliche Anpassung lesbar werden.

Handlungsempfehlung

Arbeitsmarktakteure sollten berufliche Entscheidungen daher konsequent an realen Markt-, Technologie- und Kundensignalen ausrichten und dabei eigene Stabilitätsannahmen systematisch überprüfen. Zu diesen Stabilitätsannahmen zählen etwa die Erwartung, dass klassische Übersetzung dauerhaft das dominante Tätigkeitsprofil bleibt, dass wortbasierte Abrechnung und lineare Produktionslogiken weitertragen oder dass Berufserfahrung allein wichtiger bleibt als hybride Qualitäts-, Prozess- und Governance-Kompetenzen.

Orientierung entsteht im KI-Kontext nicht aus allgemeinen Debatten, sondern aus belastbaren Informationsquellen wie Marktberichten, Verbandsinformationen, Stellenanzeigen, Pilot- und Best-Practice-Berichten, Kundensignalen, Ausschreibungen, Peer-Austausch und beobachtbaren Veränderungen in Preis-, Qualitäts- und Rollenanforderungen. Besonders relevant sind dabei „weak signals“, also frühe Hinweise auf Strukturverschiebungen. Beispiele: Kunden fragen verstärkt nach Post-Editing (Welche Form von PE?) statt Vollübersetzung und die Preisdiskussion verschiebt sich von Wortpreisen hin zu Stundensatz-, Projekt-, Qualitäts- oder Serviceabrechnungen; oder in Projekt- und Stellenausschreibungen erscheinen häufiger Anforderungen an Human-in-the-Loop, QA oder Content-Workflows und es werden stärker Datenschutz, Vertraulichkeit und Governance

betont. So wird Karriereplanung vom Festhalten an tradierten Routinen zu einer informierten Beobachtungs-, Qualifizierungs- und Positionierungsleistung.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Studierende bzw. Studieninteressierte sollten Studienwahl, Spezialisierung und Praktika nicht nur an klassischen Übersetzungsbildern, sondern an beobachtbaren Markt- und Rollenentwicklungen ausrichten. Orientierung sollten sie dabei aus Stellenanzeigen, Praxisgesprächen, Alumni-Berichten, Branchenstudien, Career Talks, Praktikumserfahrungen und curricularen Angeboten mit KI-, QA-, Terminologie- oder Content-Bezug gewinnen.

Für Arbeitssuchende in Festanstellung heißt das, Bewerbungs-, Wechsel- und Qualifizierungsentscheidungen an Unternehmen, Rollenarchitekturen und Aufgabenprofilen auszurichten, die bereits erkennbar auf hybride Wertschöpfung setzen. Orientierung entsteht hier vor allem über Stellenprofile, Pilot- und Best-Practice-Berichte, Verbandsinformationen, Fachpresse, Unternehmenskommunikation, Netzwerkgespräche und beobachtbare Veränderungen in Ausschreibungen.

Für Freiberufler bedeutet dies, Kunden- und Angebotsstrategien nicht nur allgemein an technologischen Entwicklungen, Abrechnungslogiken, Nachfrageverschiebungen und risikosensiblen Qualitätsanforderungen auszurichten, sondern diese Veränderungen kontinuierlich anhand konkreter Marktinformationen zu beobachten. Orientierung sollten sie dabei aus Kundensignalen, Ausschreibungen, Preisverhandlungen, Projektbriefings, Verbandsinformationen, Peer-Austausch, Plattformbeobachtung und wiederkehrenden Änderungen in Qualitäts- und Integrationsanforderungen gewinnen.

5.3.3.2 Unsicherheiten durch faktenbasierte Kommunikation, glaubwürdige Narrative und soziale Deutungsräume bearbeiten

Herausforderung / Einordnung

Im Zentrum steht die Diskrepanz zwischen hohem Orientierungsbedarf einerseits und einer öffentlichen wie institutionellen Kommunikation andererseits, die den Wandel häufig entweder dramatisch verkürzt oder euphorisch überzeichnet. Relevanz für die Branche ergibt sich, da sich Selbstwirksamkeit und Zukunftszuversicht nicht allein aus Informationen, sondern aus deren glaubwürdiger Deutung ergeben.

Stabilisierung entsteht demnach dort, wo Markt- und Technologiewandel realistisch, praxisnah und sozial anschlussfähig erklärt werden und wo neue berufliche Entwicklungsmöglichkeiten nicht als diffuse Hoffnung, sondern als konkret verstehbare und prinzipiell gestaltbare Zukunftsbilder erscheinen. Orientierung entsteht folglich weder durch Beschwichtigung noch durch Dramatisierung, sondern durch eine Kommunikations- und Deutungslogik, die reale Veränderungen einordnet, Grenzen offen benennt, Handlungsmöglichkeiten sichtbar macht und individuelle Entwicklung in nachvollziehbare soziale Kontexte einbettet.

Handlungsempfehlung

Arbeitsmarktakteure sollten Unsicherheit deshalb nicht nur über faktenbasierte, praxisnahe und nicht-dystopische Kommunikation reduzieren, sondern zugleich über glaubwürdige Narrative und soziale Deutungsräume in Selbstwirksamkeit überführen. Erforderlich sind Informations- und Austauschformate, die reale Markt-, Technologie- und Rollenentwicklungen verständlich erklären, widersprüchliche Anforderungen nicht ausblenden, aber dennoch konkrete Lern-, Anpassungs- und Positionierungsoptionen sichtbar machen.

Wichtig ist dabei jedoch, soziale Anschlussfähigkeit nicht mit der Reproduktion homogener Deutungsmuster zu verwechseln: Wo Informationen vor allem innerhalb beruflicher Peergroups, einzelner Communitys oder interessengeleiteter Echoblasen zirkulieren, können Unsicherheit, Abwehr oder Technik-Euphorie eher verstärkt als reduziert werden. Tragfähig sind Kommunikationsformate nur dann, wenn sie unterschiedliche Quellen- und Erfahrungsperspektiven zusammenführen, Aussagen überprüfbar machen und Peer-Austausch mit Marktbeobachtung, Praxisbeispielen, Verbandsinformationen, Kundensignalen und belastbaren empirischen Hinweisen verschränken.

Zielgruppenspezifische Ausprägung

Für Studierende bzw. Studieninteressierte heißt das, Informationen über Berufsbildwandel, Skill-Anforderungen und Einstiegspfade nicht nur aus abstrakten Debatten, sondern aus dialogischen, praxisnahen und glaubwürdigen Formaten zu beziehen, etwa über Erfahrungsberichte, Praxisgespräche, Fallbeispiele, Alumni-Einblicke oder sichtbare Lern- und Entwicklungspfade. Orientierung entsteht hier vor allem dann, wenn neue Rollenbilder nicht nur beschrieben, sondern in ihrem Entstehungskontext, ihren Anforderungen und ihren realen Einstiegsmöglichkeiten nachvollziehbar werden.

Für Arbeitssuchende in Festanstellung heißt das, Marktberichte, Best-Practice-Fälle, Pilotberichte und berufsnahe Informationsformate so zu nutzen, dass dar-

aus nicht nur Kenntnis über Wandel, sondern konkrete berufliche Anschlussfähigkeit entsteht. Entscheidend sind Formate, die zeigen, wie sich Rollenprofile tatsächlich verändern, welche Kompetenzen an Bedeutung gewinnen, welche Übergänge realistisch sind und wie sich Unsicherheit in begründete Qualifizierungs- und Wechselentscheidungen übersetzen lässt.

Freiberufler sollten sich gezielt an faktenbasierten Verbandsinformationen, Kundensignalen, Peer-Austausch und nachvollziehbaren Praxisbeispielen orientieren, um Marktveränderungen, technologische Anforderungen und eigene Positionierungsoptionen realistischer einordnen zu können. Entscheidend sind dabei Deutungs- und Austauschformate, die nicht nur abstrakte Prognosen liefern, sondern sichtbar machen, welche Leistungen weiterhin nachgefragt werden, wie sich Qualitäts- und Rollenanforderungen verschieben und an welchen Stellen eigenständige Wertbeiträge in hybriden Mensch-KI-Konstellationen erkennbar bleiben. So entsteht Selbstwirksamkeit dort, wo Freiberufler den Wandel nicht nur beobachten, sondern als bearbeitbaren Rahmen für Spezialisierung, Profilbildung und strategische Angebotsanpassung lesen können.

6 Fazit

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

In Kapitel 1.2 wurden aus der Problematisierung und Zielsetzung heraus drei Forschungsaspekte adressiert, die in jeweils zwei Forschungsfragen münden:

1. **Transformation von Geschäftsmodellen**
   - Wie verändern sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungsketten und Erlösmodelle in der Translationsbranche unter KI-Einfluss?
   - Welche Rolle spielen dabei Parallelstrukturen effizienter Prozesse und effektiver Innovationen (Ambidextrie)?
2. **Berufsbild & Akzeptanz**
   - Welche Wahrnehmungen, Zukunftsängste oder Widerstände entstehen bei Übersetzerinnen und Übersetzern?
   - Wie wirkt sich dies auf die Akzeptanz neuer Geschäftsmodelle aus?
3. **Change-Management**
   - Welche Strategien helfen, Mitarbeitende in den Transformationsprozess einzubeziehen und den Parallelbetrieb zwischen klassischen und KI-getriebenen Modellen zu steuern?
   - Welche Auswirkungen ergeben sich im Kontext von Arbeit 4.0 und New Work?

Über die Kapitel 2 bis 5 hinweg können die sechs Forschungsfragen insgesamt als weitgehend beantwortet gelten. Dabei erfolgt ihre Beantwortung nicht punktuell in einem einzelnen Ergebnisschritt, sondern in einem aufeinander aufbauenden und sich wechselseitig ergänzenden Argumentationszusammenhang.

- **Kapitel 2** schafft mit den theoretischen Erklärungsansätzen der Digitalen Transformation, der Ambidextrie, des Change-Managements sowie von Arbeit 4.0, New Work und Organisationskultur den konzeptionellen Bezugsrahmen.
- **Kapitel 3** überführt diesen Rahmen in die empirische Untersuchung und verdichtet die Befunde der Delphi-Studie entlang von Meta-, Makro- und Mikro-Ebene zu einem materialnah entwickelten Hypothesenkonstrukt.
- **Kapitel 4** präzisiert dieses Vorgehen methodisch, systematisiert die Hypothesen mithilfe eines Kategoriensystems und wertet sie leitfragen- sowie zielgruppenbezogen aus.
- **Kapitel 5** schließlich übersetzt die so gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Handlungsempfehlungen. Gerade in dieser Verzahnung liegt eine

wesentliche Stärke der Arbeit: Theorie, Empirie, Systematisierung und praxisorientierte Ableitung stehen nicht nebeneinander, sondern greifen ineinander.

6.1.1 Forschungsaspekt: Transformation von Geschäftsmodellen

Für den ersten Forschungsaspekt der Transformation von Geschäftsmodellen zeigt die Arbeit in ihrer Gesamtschau, dass sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungsketten und Erlösmodelle in der Translationsbranche unter KI-Einfluss tiefgreifend verändern. Bereits die theoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass KI nicht nur als Effizienztechnologie zu verstehen ist, sondern als Treiber einer weitergehenden Re-Konfiguration von Rollen, Prozessen und Geschäftsmodellen. Die empirischen Befunde konkretisieren diese Entwicklung im Hinblick auf strategische Neuausrichtungen, veränderte Wertschöpfungsarchitekturen, neue Angebotslogiken und veränderte Erlösmodelle. In der weiteren Auswertung werden diese Veränderungen systematisch verdichtet und in Handlungsempfehlungen überführt, die von der Portfoliogestaltung über Monetarisierungsfragen bis hin zu Governance- und Qualitätsarchitekturen reichen. Die Forschungsfragen zur Geschäftsmodelltransformation werden damit nicht nur beschreibend, sondern auch analytisch und praxisbezogen beantwortet.

Ebenso wird die Rolle der Ambidextrie über die Kapitel hinweg klar herausgearbeitet. Kapitel 2 beschreibt Ambidextrie als organisationale Fähigkeit, das bestehende Geschäft effizient zu betreiben und zugleich neue Innovationspotenziale explorativ zu erschließen. Kapitel 3 zeigt hierzu, dass sich genau dieser Parallelismus in der Translationsbranche als zentrales Spannungsfeld der KI-Transformation manifestiert. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, das klassische Geschäft weiterhin verlässlich zu sichern und parallel dazu KI-bezogene Innovationsräume, Pilotierungen und neue Formen der Wertschöpfung aufzubauen. Kapitel 4 ordnet diese Befunde systematisch und macht deutlich, dass Ambidextrie nicht nur ein theoretisches Deutungsangebot bleibt, sondern ein tragendes Erklärungsmuster der empirischen Ergebnisse darstellt. Kapitel 5 führt dies in praktische Empfehlungen zum Organisationsdesign, zur Skalierung, zur Trennung und Kopplung von Linie und Exploration sowie zur Verstetigung von Transformationsinitiativen weiter. Damit wird deutlich, dass Ambidextrie im Kontext der Arbeit nicht als Randbegriff, sondern als zentrales Strukturprinzip der Transformation zu verstehen ist.

6.1.2 Forschungsaspekt: Berufsbild & Akzeptanz

Auch der zweite Forschungsaspekt zu Berufsbild und Akzeptanz kann als substanziell beantwortet gelten. Die Arbeit zeigt, dass der KI-bedingte Wandel nicht auf technologische oder ökonomische Effekte begrenzt bleibt, sondern tief in professionelle Selbstbilder, Zukunftserwartungen und Sinnzuschreibungen eingreift. In den empirischen Befunden werden ambivalente Wahrnehmungen der Branchenentwicklung, neue Rollenbilder, künftige Kompetenzanforderungen, Zukunftsängste, Widerstände, innere Konflikte und unterschiedliche Gemütslagen sichtbar. Gerade dadurch wird erkennbar, dass Akzeptanzprobleme nicht als bloße Innovationsverweigerung zu deuten sind, sondern als Ausdruck eines tieferliegenden Wandels beruflicher Identität und organisationaler Orientierung. Die weitere Systematisierung der Hypothesen sowie die darauf aufbauenden Handlungsempfehlungen zur Rollenentwicklung, Kompetenzförderung, Kommunikation und psychologischen Stabilisierung verdeutlichen, dass die Forschungsfragen nach Wahrnehmungen, Zukunftsängsten und Widerständen sowie deren Einfluss auf die Akzeptanz neuer Geschäftsmodelle in einer differenzierten Weise beantwortet werden.

6.1.3 Forschungsaspekt: Change-Management

Der dritte Forschungsaspekt des Change-Managements wird ebenfalls tragfähig adressiert. Die theoretischen Grundlagen machen deutlich, dass digitale Transformation nicht allein technisch oder prozessual, sondern immer auch kulturell, führungsbezogen und psychologisch gestaltet werden muss. Die Befunde der Delphi-Studie bestätigen dies, indem sie sowohl organisationale Maßnahmen als auch psychologische und kulturelle Bedingungen erfolgreicher Veränderung sichtbar machen. Der Parallelbetrieb zwischen klassischen und KI-getriebenen Modellen erweist sich dabei nicht nur als Frage der Prozessgestaltung, sondern ebenso als Frage von Führung, Sinnvermittlung, Symbolik, Vertrauen und Einbindung. Besonders deutlich wird dies in den Ergebnissen zu Widerstandsphänomenen, organisationskulturellen Deutungsmustern, symbolischer Führung, psychologischer Akzeptanzförderung sowie im Umgang mit Festangestellten und Freiberuflern. Kapitel 4 bündelt diese Zusammenhänge systematisch, während Kapitel 5 sie in konkrete Handlungsempfehlungen zu Kommunikation, Akzeptanzgewinnung, psychologischer Stabilisierung, Vendor- und Personal-Management sowie zur Verstetigung von Change-Maßnahmen überführt. Die Forschungsfragen zum Change-Management können damit als inhaltlich fundiert beantwortet angesehen werden.

6.1.4 Kritische Würdigung

Insgesamt zeigt die Arbeit, dass die drei Forschungsaspekte zwar analytisch trennscharf erscheinen, in der Realität der Translationsbranche jedoch eng miteinander verflochten sind. Die Transformation von Geschäftsmodellen verändert Rollenbilder und Kompetenzanforderungen. Diese Veränderungen wirken auf Wahrnehmungen, Akzeptanz und Widerstände zurück. Und genau an dieser Schnittstelle wird Change-Management zur entscheidenden Gestaltungsaufgabe.

Die Kapitel 2 bis 5 ergänzen sich daher nicht nur formal, sondern auch inhaltlich: Kapitel 2 erklärt, warum diese Zusammenhänge theoretisch zu erwarten sind. Kapitel 3 zeigt, wie sie sich empirisch manifestieren. Kapitel 4 strukturiert und verdichtet die empirischen Ergebnisse analytisch. Und Kapitel 5 macht daraus handlungsrelevantes Wissen für unterschiedliche Zielgruppen. Die Forschungsfragen werden damit über die Arbeit hinweg konsistent, mehrperspektivisch und praxisrelevant beantwortet.

Gleichzeitig ist die Reichweite dieser Beantwortung im Sinne wissenschaftlicher Redlichkeit zu präzisieren. Die vorliegende Untersuchung ist qualitativ-deskriptiv und explorativ-induktiv angelegt. Sie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität im statistischen Sinn und verfolgt keine quantitative Validierung der entwickelten Hypothesen. Hinzu kommt, dass die empirische Perspektive bewusst auf das Top-Level-Management von Sprachdienstleistern fokussiert ist. Die Sichtweisen von Mitarbeitenden, Freiberuflern oder weiteren Stakeholdern werden nicht unmittelbar erhoben, sondern nur mittelbar über die Einschätzungen der Befragten sichtbar. Ebenso steht nicht die kausale Erfolgsbewertung einzelner Maßnahmen im Vordergrund, sondern die Rekonstruktion von Tendenzen, Einschätzungen, Spannungsfeldern und Gestaltungsansätzen. Vor diesem Hintergrund sind die Forschungsfragen nicht abschließend im Sinne generalisierbarer Ursache-Wirkungs-Aussagen beantwortet, wohl aber in einer Weise, die für die wissenschaftliche Einordnung des Untersuchungsfeldes ebenso tragfähig ist wie für den praktischen Forschungstransfer.

Insgesamt leistet die Arbeit damit genau das, was sie ihrem Forschungsdesign nach leisten soll: Sie schafft einen theoriegestützten und empirisch verdichteten Zugang zu den Auswirkungen von KI auf die Translationsbranche, ordnet diese Auswirkungen entlang zentraler Forschungsfragen und übersetzt sie in praxisnahe Orientierungen. Die Beantwortung der Forschungsfragen kann daher ins-

gesamt als gelungen gewertet werden – nicht im Sinne abschließender Verifikation, wohl aber als fundierte, nachvollziehbare und handlungsrelevante Klärung eines bislang nur unzureichend aufgearbeiteten Transformationsfeldes.

6.2 Bewertung der Delphi-Studie aus Sicht der Beteiligten

Die Befragten wurden um einen Rückblick auf die Delphie-Studie gebeten (vgl. Anhang 1: Runde 3, Item 14-16).

Der Rückblick ist überwiegend positiv, aber nicht euphorisch. Ein Teil der Befragten beschreibt einen klaren Erkenntnisgewinn und leitet daraus strategische oder organisatorische Impulse ab. Andere sagen eher, dass sie wenig Neues mitgenommen haben oder noch nicht in die Umsetzung gekommen sind. Gleichzeitig gibt es mehrere Leer-/Platzhalterantworten („-“, „n/a“), weshalb man zwischen substanziellen und nicht verwertbaren Rückmeldungen trennen sollte.

Auch wenn dies nicht Ziel der Studie war, wurde gefragt, ob die Befragten allein schon durch die Mitarbeit an der Studie einen persönlichen Erkenntnisgewinn erlangt hätten – quasi als Nebeneffekt. Von den elf Befragten gab es neun Rückmeldungen. Nur zwei Befragte hatten einen Erkenntnisgewinn explizit verneint, weitere drei Befragte gaben ein schlichtes „Yes“ bzw. „Ja“ an. Drei Antworten waren sogar sehr substanziell. Der Forschungsprozess hat bei den Teilnehmenden also bereits Reflexionen angestoßen, was gerade bei Delphi-Studien auch plausibel ist. Die Auseinandersetzung mit Fragen, Zukunftsszenarien und Bewertungen kann selbst schon Lern- und Denkprozesse auslösen.

Besonders aussagekräftig ist die ausführliche Rückmeldung:

> „Participating in the study inspired new ideas for our transformation strategy. It highlighted the importance of aligning personality traits with change readiness, prompting us to consider more structured assessments in our hiring and team development. The study also reinforced the strategic role of freelancer management, encouraging us to explore more formalized retention models and ambassador programs.“

Mit diesem Feedback wird deutlich, dass die Studie vor allem dort als wertvoll erlebt wurde, wo sie nicht nur Meinungen abgefragt, sondern strategische Reflexion angestoßen hat.

Auf die Frage, was die Befragten als überraschend oder beeindruckend empfunden hätten (Runde 3, Item 15), gab es sechs Antworten. Hier fällt auf, dass nicht

primär die Technologie selbst hervorgehoben wird, sondern eher kulturelle, organisationale und strategische Fragen. So heißt es:

> „Impressive is the level of vision and the openness of people to drive these new technologies to success withing the respective working areas."

Eine andere Person benennt kritisch die aktuell im eigenen Unternehmen mangelnde strategische Einbettung:

> „Wie wenig das KI-Thema der Übersetzungsabteilung an die KI-Strategie des Unternehmens im Allgemeinen angebunden ist."

Besonders prägnant ist auch die Aussage:

> „Perhaps the biggest confirmation was the reminder that technological feasibility must go hand in hand with emotional acceptance."

Diese Antworten zeigen, dass die Rückschau vor allem um Vision, Offenheit, Ressourcen, strategische Verankerung und die Verbindung von technischer Machbarkeit und emotionaler Akzeptanz kreist.

Ob neu gewonnene Ideen eventuell bereits in die Tat umgesetzt worden seien und welche Erfahrung dabei gemacht wurden, war Gegenstand der dritten Frage (Runde 3, Item 16). Sieben Befragte haben darauf geantwortet, davon vier mit „Nein". Es konnten vier substanzielle Antworten ausgewertet werden. Hier wird sichtbar, dass die Studie bei einigen Befragten bereits konkrete Handlungsimpulse ausgelöst hat.

Ein eher prozesshafter Zugang zeigt sich in der Formulierung

> „Analyse erfolgt im QM-Team ab dem Herbst",

was darauf hindeutet, dass die Erkenntnisse zunächst intern weiterbearbeitet werden. Andere berichten bereits von konkreten Umsetzungsschritten, etwa:

> „selbstverständliche Sichtweisen strukturierter intern und extern kommunizieren"

oder

> „Mitarbeitende aus der Übersetzungsabteilung haben sich als unternehmensweite KI-Key-User gemeldet".

Die Studie scheint also teilweise bereits in Kommunikations-, Rollen- oder Organisationsentwicklungsprozesse eingeflossen zu sein. Gleichzeitig finden sich aber auch klare Hinweise auf noch ausstehende Umsetzung, dies zeigen Aussagen wie

„Not yet, but I feel the urgency to start immediately."

Das spricht dafür, dass die Studie möglicherweise als Denkanstoß gewirkt hat.

6.3 Reflexion der methodischen Vorgehensweise

Die Wahl einer Delphi-Studie erscheint auch im Rückblick für das vorliegende Forschungsvorhaben grundsätzlich angemessen. Das Untersuchungsfeld ist durch hohe Dynamik, geringe Vorstrukturierung und einen starken Praxisbezug gekennzeichnet. Gerade vor diesem Hintergrund erscheint ein **explorativ-qualitatives Vorgehen sinnvoll**, um implizites Expertenwissen sichtbar zu machen und erste strukturierende Hypothesen für ein noch wenig konsolidiertes Forschungsfeld zu entwickeln.

Das Antwortverhalten gab Aufschluss über die **Auswertbarkeit der insgesamt 70 Items**. Nur bei zwei Items ist offensichtlich, dass diese missverständlich waren („Konsistenzprüfung": Runde 3, Item 2; „Big 5": Runde 3, Item 9) und daher nicht zur Auswertung herangezogen werden konnten. Zudem war das Antwortspektrum über alle Teilnehmenden hinweg sehr einheitlich, sodass keine Cluster- oder Kategorienanalysen möglich waren. Dies könnte auf ein Selektions-Bias hinweisen.

Die Aussagekraft der Studie ist – methodisch bedingt – begrenzt. Zunächst beruht die Untersuchung auf einer heterogenen Gelegenheitsstichprobe mit Schneeballverfahren. Auch wenn explorativ **keine statistische Repräsentativität** verfolgt wird und obwohl die Fallauswahl unterschiedliche Unternehmensgrößen und Marktsegmente einbezieht, bildet die Stichprobe mit elf Unternehmen die Translationsbranche nur sehr eingeschränkt ab.

Hinzu kommen Drop-outs zwischen Ansprache (30 Unternehmen), Zusage (17 Unternehmen) und tatsächlicher Teilnahme (11 Unternehmen), wodurch ein zusätzliches **Selektions-Bias** nicht ausgeschlossen werden kann: Der Auswahl- und Teilnahmeprozess[102] könnte so systematisch von der Grundgesamtheit abweichen und es könnten eher solche Unternehmen im Sample verblieben sein, die besonders interessiert, zeitlich verfügbar, methodisch offen oder dem Thema KI gegenüber aufgeschlossener waren als andere. Die Ergebnisse sind daher

102 So wurde bereits bei der Auswertung darauf hingewiesen, dass das umfangreiche Set von 37 Items in der Runde 1 ursächlich für einzelne Drop-outs sein kann.

eher als explorative Branchensignale, denn als verallgemeinerbare Aussagen über die gesamte Translationsbranche zu interpretieren.

Eine weitere Einschränkung betrifft die **eindimensionale Perspektivenwahl**. Befragt wurden ausschließlich Vertreter des Top-Level-Managements. Damit gewinnt die Studie zwar strategisch verdichtete Einschätzungen, blendet jedoch die Sichtweise derjenigen aus, die von den Veränderungen unmittelbar betroffen sind, insbesondere festangestellte Übersetzende, Freiberufler oder mittlere Führungsebenen. Schon bei der Darstellung des Forschungsdesigns wurde darauf hingewiesen, dass dadurch Verzerrungen entstehen können, da Führungskräfte Transformationsprozesse tendenziell erfolgreicher oder kontrollierter darstellen, als sie aus Sicht anderer Organisationsmitglieder erlebt werden. Gerade bei Themen wie Akzeptanz, Widerstand oder Zukunftsangst wäre eine methodische Triangulation mit Mitarbeitenden-Perspektiven besonders erkenntnisreich gewesen.

Auch hinsichtlich der **Erkenntnistiefe ist die Studie** bewusst begrenzt. Sie zielt nicht auf eine Erfolgsbewertung konkreter Maßnahmen und beansprucht weder Kausalitätsnachweise noch eine quantitative Validierung der entwickelten Hypothesen. Damit liefert sie wertvolle Orientierungs- und Deutungsangebote, kann aber nicht belegen, welche Maßnahmen unter welchen Bedingungen tatsächlich wirksam sind. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen besitzen somit heuristischen und konzeptionellen Charakter, nicht jedoch den Status empirisch getesteter Wirkungszusammenhänge.

Methodisch ambivalent ist zudem die **datennahe, heuristische, interpretative Hypothesenbildung** ohne vorgängig festes Kategoriensystem. Dieses Vorgehen ist für ein wenig strukturiertes Forschungsfeld plausibel, da es Offenheit gegenüber unerwarteten Befunden ermöglicht. Zugleich sinkt dadurch jedoch die intersubjektive Nachvollziehbarkeit im engeren Sinn, da die Verdichtung der Aussagen stärker von interpretativen Entscheidungen des Forschenden abhängt. Die Studie benennt selbst, dass die offenen Antworten bewusst interpretativ und nicht streng regelgeleitet codiert wurden. Damit gewinnt die Analyse an Tiefenschärfe, verliert aber an Replizierbarkeit und formaler Reliabilität.

Diese Problematik zeigt sich auch in der **Kategorienauswertung**. In Kapitel 4.3.2.2 wird bereits reflektiert, dass Mehrfachkodierungen zwar die Mehrdimensionalität der Befunde sichtbar machen, zugleich aber die Trennschärfe einzelner Kategorien schwächen und die Aussagekraft bloßer Häufigkeitsvergleiche relativieren. Das ist methodisch sauber reflektiert, verweist aber zugleich auf einen zentralen Schwachpunkt der Auswertung: Die Grenzen zwischen Akzeptanz,

psychologischer Bewertung und diskursiver Legitimation bleiben teilweise fließend.

Kritisch diskutiert werden kann außerdem der **formale Erhebungsmodus**. Die Datenerhebung erfolgte per E-Mail und Excel-Datei statt über eine standardisierte Umfragesoftware. Das ist pragmatisch nachvollziehbar, kann aber die Standardisierung der Bearbeitung, die Nutzerfreundlichkeit und die Kontrolle über Antwortverläufe einschränken. Zudem können verzögerte Rückläufe und unterschiedlich intensive Bearbeitung die Datenqualität beeinflusst haben, worauf bereits in Kapitel 3 hingewiesen wurde.

Ein weiterer sensibler Punkt ist der **KI-gestützte Einsatz von ChatGPT in der Auswertung**. Zwar wird der Einsatz transparent offengelegt und ausdrücklich als unterstützend beschrieben. Aus methodologischer Sicht bleibt gleichwohl zu berücksichtigen, dass KI-gestützte Strukturierungs- und Verdichtungsleistungen die Ergebnisdarstellung mitgeprägt haben könnten. Da eine manuelle Validierung jeder einzelnen Aussage erfolgte, erscheint der Einfluss jedoch grundsätzlich eingehegt.

Die manuelle Validierung KI-gestützter Inhalte fand nach folgender Vorgehensweise statt:

- Abgleich mit dem Originalmaterial: KI-formulierte Verdichtungen wurden mit den tatsächlichen Antworten aus den Delphi-Runden abgeglichen, um zu prüfen, ob der Aussagekern korrekt wiedergegeben wird.
- Prüfung auf Überdehnung: Es wurde kontrolliert, ob ChatGPT aus einzelnen Aussagen unzulässig verallgemeinernde Schlüsse zieht.
- Begriffs- und Kontextprüfung: Es wurde geprüft, ob branchenspezifische Begriffe wie beispielsweise Akzeptanz, Ambidextrie, Widerstand oder Future Skills im gemeinten Kontext verwendet wurden.
- Plausibilitätsprüfung der Hypothesenbildung: KI-generierte Hypothesen wurden daraufhin überprüft, ob sie tatsächlich aus dem Material ableitbar sind und nicht bloß sprachlich plausibel klingen.
- Kontrolle der Kategorienzuordnung: Bei der Zuordnung zu Primär-, Sekundär- und Tertiärkategorien wurde geprüft, ob die Kodierung inhaltlich stimmig ist.
- Rückbindung an Forschungsfragen: Es wurde kontrolliert, ob Verdichtungen und Handlungsempfehlungen weiterhin zu den Forschungsfragen und zum Design der Studie passen.

- Sprachliche Korrektur ohne Sinnverschiebung: Formulierungen wurden sprachlich geglättet, ohne den empirischen Gehalt der Aussagen zu verändern.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie sind nicht im Sinne einer direkten **Generalisierbarkeit auf andere Branchen** zu verstehen, da sie empirisch stark in den Spezifika der Translationsbranche verankert sind. Gleichwohl besitzen die herausgearbeiteten Problemstrukturen und Handlungsfelder eine konzeptionelle Übertragbarkeit auf andere wissensintensive Dienstleistungsbranchen, in denen KI etablierte Wertschöpfungslogiken, Rollenprofile und organisationale Steuerungsformen verändert. Dies betrifft insbesondere Fragen der Ambidextrie, der KI-Governance, der Qualitäts- und Verantwortungsarchitektur sowie der Akzeptanzgewinnung im organisationalen Wandel. Die Übertragbarkeit ist somit vor allem analytisch und heuristisch, weniger jedoch im Sinne unmittelbar identischer Anwendungskontexte zu verstehen.

Insgesamt ist die Studie daher als fundierte explorative Arbeit zu bewerten: methodisch passend für die frühe Erschließung eines neuen Forschungsfeldes, aber bewusst begrenzt hinsichtlich Repräsentativität, Perspektivenbreite, Reliabilität und kausaler Erklärungskraft. Ihr wissenschaftlicher Wert liegt vor allem in der strukturierten Generierung von Hypothesen und praxisnahen Deutungsangeboten.

6.4 Ausblick für die weitere Forschung

Die vorliegende Studie versteht sich als explorativer Beitrag zur Erschließung eines hochdynamischen und bislang nur begrenzt systematisch untersuchten Forschungsfeldes. Gerade vor dem Hintergrund des qualitativen Delphi-Designs und der bewusst hypothesengenerierenden Ausrichtung erscheint es naheliegend, die gewonnenen Befunde in zukünftigen Forschungsarbeiten weiter zu differenzieren, zu triangulieren und – soweit möglich – auch quantitativ zu überprüfen. Die in dieser Arbeit entwickelten Hypothesen und Handlungsempfehlungen bilden hierfür einen ersten konzeptionellen Bezugsrahmen.

Ein zentraler Ansatzpunkt weiterer Forschung liegt in der Erweiterung der Perspektivenbasis. Die vorliegende Untersuchung stützt sich bewusst auf Einschätzungen aus dem Top-Level-Management von Sprachdienstleistern. Künftige Studien sollten deshalb ergänzend auch die Sichtweisen von festangestellten und freien Mitarbeitenden sowie weiteren Funktionsbereichen einbeziehen (z. B. Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Vertrieb). Auf diese Weise ließe sich genauer untersuchen, inwiefern strategische Deutungen des Managements mit

den tatsächlichen Erfahrungen, Belastungen, Akzeptanzmustern und Zukunftserwartungen der operativ betroffenen Akteure übereinstimmen oder voneinander abweichen.

Darüber hinaus erscheint eine methodische Triangulation sinnvoll. Während die Delphi-Studie besonders geeignet war, implizites Expertenwissen zu externalisieren und erste Deutungsmuster sichtbar zu machen, könnten nachfolgende Untersuchungen mit standardisierten Befragungen, qualitativen Fallstudien, Interviews oder Mixed-Methods-Designs die Robustheit der Ergebnisse erhöhen. Insbesondere die in dieser Studie entwickelten Hypothesen sollten in künftigen Forschungsarbeiten systematisch operationalisiert und anhand größerer Stichproben geprüft werden, um ihre Tragfähigkeit über den explorativen Kontext hinaus zu bewerten.

Daran schließt sich eine Wirkungsanalyse konkreter Transformationsmaßnahmen an. Die vorliegende Studie untersucht Tendenzen, Einschätzungen und Strategien, nicht jedoch die tatsächliche Wirksamkeit einzelner organisationaler oder personalbezogener Maßnahmen. Künftige Forschung sollte daher der Frage nachgehen, welche Interventionen – etwa in den Bereichen Kommunikation, Qualifizierung oder psychologische Stabilisierung – unter welchen Bedingungen tatsächlich zu höherer Akzeptanz, geringeren Widerständen oder einer erfolgreicheren Integration KI-gestützter Arbeitsformen beitragen. Besonders anschlussfähig wären hierfür Längsschnittstudien, die Veränderungen über einen längeren Zeitraum hinweg beobachten.

Zudem bietet sich eine stärkere Differenzierung nach Unternehmensmerkmalen an. Die Studie zeigt bereits, dass kleine, mittelständische und große Sprachdienstleister unterschiedliche strukturelle Voraussetzungen im Umgang mit KI, Ambidextrie und Change-Management aufweisen. Künftige Forschung könnte diese Unterschiede systematischer vertiefen und beispielsweise branchenspezifische, größenabhängige oder international vergleichende Muster herausarbeiten. Dies würde dazu beitragen, die bislang eher generalisierten Ergebnisse stärker zu kontextualisieren und zielgruppenspezifisch zu präzisieren.

Auch auf inhaltlicher Ebene ergeben sich mehrere Anschlusslinien. So könnten beispielsweise die Veränderung professioneller Rollenbilder, die Entwicklung neuer Kompetenzprofile, der Umgang mit Zukunftsängsten und Sinnbrüchen sowie die organisationskulturellen Voraussetzungen gelingender KI-Transformation weiter untersucht werden. Gleiches gilt für Fragen der Qualitätssicherung, Verantwortungszuschreibung und Governance in hybriden Mensch-KI-Wertschöpfungssystemen. Gerade weil die Studie die Translationsbranche als besonders

sensibles Beispiel einer wissensintensiven Dienstleistungsbranche sichtbar macht, könnten solche Forschungsfragen auch für benachbarte Felder mit hoher Sprach-, Wissens- und Kommunikationsintensität relevant sein.

Insgesamt sollte die weitere Forschung zwei Ziele miteinander verbinden: zum einen die empirische Validierung und Präzisierung der hier entwickelten Hypothesen, zum anderen die vertiefte Erklärung von Wirkungszusammenhängen zwischen technologischer Transformation, organisationaler Gestaltung und individueller Akzeptanz. Auf diese Weise könnte aus der vorliegenden explorativen Pionierarbeit schrittweise ein belastbareres Forschungsprogramm zur KI-bedingten Transformation der Translationsbranche entstehen.

Anhang

Anhang 1: Fragebögen der 3 Delphi-Runden (Item-Struktur)

1. Delphi-Runde					
A) Kenndaten zum Unternehmen	1	Kap. 3.1.1	Haben Sie internationale Standorte?		*Ja = "X"*
	2		Anzahl der Beschäftigten	Gesamtes Unternehmen (weltweit) (Markierung mit "X")	< 10
					11 - 50
					51 - 250
					251 - 750
					> 750
	3			festangestellte Übersetzer	*jeweils ungefähre Anzahl der Mitarbeitenden*
				freiberufliche Übersetzer	
				Übersetzungs-(Projekt-) Management	
				Translationservices	
				IT-Management	
				("fehlende Abteilung")	
	4	Kap. 3.1.2.1	Welche Leistungen bieten Sie an?	Übersetzung / Lokalisierung	*Ja = "X"*
				Dolmetschen	
				Technische Redaktion	
				Vertrieb von technischen Systemen	
				technische Beratung	
				Translation Consulting	
	5			weitere (relevante) Leistungen	*Volltext / Stichworte*
B) Umgang mit techn. Trends	6	Kap. 3.1.2.2 und 3.1.2.3	Maschinelle Übersetzung (MÜ)	Hatten Sie vor KI bereits MÜ im Einsatz? Seit wann?	*Volltext / Stichworte*
	7			Wie wurde bzw. wird MÜ eingesetzt?	
	8		Künstliche Intelligenz (KI)	Seit wann setzen Sie KI-gestützte Übersetzung ein?	*Jahreszahl*
	9			Wie wird KI in <u>vorgelagerten</u> Prozessen eingesetzt?	*Volltext / Stichworte*
	10			Wie wird KI in <u>begleitenden</u> Prozessen eingesetzt?	
	11			Wie wird KI in <u>nachgelagerten</u> Prozessen eingesetzt?	
C) Unternehmensausrichtung / Management	12	Kap. 3.3.1	Vision des Unternehmens	Haben Sie Ihre Vision im Zuge von KI angepasst?	*Ja "X"*
	13			Wie lautet Ihre aktuelle Vision?	*Volltext / Stichworte*
	14			Welche unternehmerischen Werte haben Sie aus der Vision abgeleitet?	
	15			Über welche Medien wird die Vision bekannt gemacht?	
	16		Mission des Unternehmens	Passt Ihre Mission zur Vision?	*Ja = "X"*
	17			Welche konkreten Maßnahmen haben Sie aus der Vision für die Mission abgeleitet?	*Volltext / Stichworte*
	18			Über welche Medien wird die Mission bekannt gemacht?	
	19		Strategie des Unternehmens	Leiten Sie Strategien regelmäßig aus der Mission ab?	*Ja = "X"*
	20			Beziehen Sie Mitarbeitende in die Strategie-Entwicklung ein?	
	21			Existieren Strategien explizit zur Künstlichen Intelligenz?	
	22			Gibt es verschiedene Geschäftsbereichefür KI- & Nicht-KI- Anwendungen?	

D) Einschätzung zur Branche	23	Kap. 3.2.1 und 3.2.2	**Wirkung der Künstlichen Intelligenz**	**Wirkt die KI eher optimierend oder disruptiv auf die Übersetzungsbranche? Woran machen Sie dies fest?**	*Volltext / Stichworte*
	24			**Was bedeutet dies für Ihr Unternehmen?**	
	25			**(Wie) Wird sich das Berufsfeld der Übersetzungsbranche verändern?**	
	26			**Erwarten Sie durch KI eher steigende, fallende oder gleich bleibende Beschäftigtenzahlen?**	
				Werden sich Mitarbeiterzahl oder Arbeitsinhalt zwischen Festangestellten und Freiberuflichen verschieben?	
	28	Kap. 3.2.4	**Arbeitsmarkt**	**Welche aktuellen Entwicklungen bemerken Sie am Arbeitsmarkt? Werden Sie künftig eher leichter oder schwerer neues Fachpersonal finden?**	*Volltext / Stichworte*
	29			**Wie muss die Hochschulausbildung in der Translationsbranche auf diese Entwicklung reagieren?**	
	30			**Wie sollte zusätzlich die Branche reagieren? Welche Akteure sehen Sie?**	
E) Akzeptanz von KI	31	Kap. 3.4.1	**Wie reagieren Beschäftigte auf KI?**	**Kein Widerstand** (KI wird vollständig akzeptiert)	*Ja = "X"*
				Geringer Widerstand (einzelne Personen äußern Bedenken)	
				Mäßiger Widerstand (deutliche Vorbehalte und vereinzelte Ablehnung)	
				Starker Widerstand (erheblicher Widerstand und aktive Verweigerung)	
	32		**Wie machen sich Widerstände in Ihrem Unternehmen bemerkbar?**	**aktiv-verbale Symtome**	*Volltext / Stichworte*
				aktiv-nonverbale Symptome	
				passiv-verbale Symptome	
				passiv-nonverbale Symptome	
	33		**Unterscheiden sich Widerstandsphänome zwischen Festangestellten und Freiberuflern? In welcher Form?**		*Volltext / Stichworte*

2. Delphi-Runde							
A) Reflexion 1. Runde	1	Kap. 3.4.1	**Wie bewerten Sie die Reaktion auf die Einführung von KI-Tools?**	Markieren Sie bitte das tendenzielle Verhalten der jeweiligen Berufsgruppe in dem entsprechenden Skalen-Feld.		sehr negativ "-4" <=> sehr positiv "+4"	Notiz
				intern	**festangestellte Übersetzer**	*8-stufige Skala* *Ja = "X"*	*Freitext / Stichworte*
				intern	**Support** (z.B. Projekt-, Qualitäts-, IT-Mgt.)		
				intern	**Management / Führungskräfte**		
				intern	**Betriebsrat**		
				extern	**freiberufliche Übersetzer**		
				extern	**Agenturen**		
	2	Kap. 3.2.2	**Welche der folgenden fünf Aussagen trifft die Zukunft am besten?**	**"Sprachspezialisten werden mittel- bis langfristig durch KI-Tools ersetzt."**		*Bitte nur ein Feld ankreuzen:* *Ja = "X"*	
				"Sprachspezialisten sind (nur noch) Lektoren der KI-Inhalte."			
				"Sprachspezialisten trainieren die KI-Tools, die sonst nur minderwertige Übersetzungen leisten würden."			
				"Sprachspezialisten erstellen Zieltexte zunehmend auf Basis eines Briefings anstatt eines Ausgangstext." *(Content-Localization wird zu Content-Creation)*			
				"Sprachspezialisten werden Experten für kontextualisierten Medienkonsum." *(autonome Erstellung von Zieltexten auf Basis von Zielsetzung, Kontext, Landeskultur, AV-Medien, Zielgruppe, , Medium, Technik-Affinität etc.)*			
	3	Kap. 3.2.5	**Welche Aspekte der KI-Ethik sind für Sie besonders wichtig, um über Compliance-Regelungen die Akzeptanz für KI-Tools zu erhöhen? Nennen und begründen Sie bitte Ihre 3 Top-Themen!**			*Freitext / Stichworte*	
	4	Kap. 3.2.4	**Welche Vertreter der Translationsbranche sollten sich stärker engagieren, um kritisch-realistisch über die Entwicklung und die Auswirkungen von KI in der Branche zu informieren? Nennen und begründen Sie bitte Ihre 3 Top-Akteure!**			*Freitext / Stichworte*	

B) Geschäftsmodellierung im Kontext von KI	5	Kap. 3.3.2	Anpassung des Geschäftsmodells im Zuge von KI	Kommunizieren Sie gegenüber Ihren Kunden ein anderes/neues Werte- bzw. Nutzenversprechen?	*Freitext / Stichworte*	
	6			Hat sich die Wertschöpfungsstruktur geändert?		
	7			Gibt es neue Erlösmodelle und/oder Preis-Logiken?		
	8	Kap. 3.3.3	Organisation der neuen Geschäftsmodellierung	Besteht in Ihrem Unternehmen ein allgemeines Verständnis für die "Doppel-Logik" Ihres Geschäftsmodells? (Human/CAT versus KI) Wie drückt sich dies aus?	*Freitext / Stichworte*	
	9			Wie fördert das Management diese beiden Logiken? Welche Verhaltensweisen, Handlungspraktiken, Symbole, Maßnahmen etc. sind besonders hilfreich?		
	10			Wie sind bei Ihnen (KI-)Innovationen oder KI- Experimente organisiert?	Gibt es separat verantwortliche Personen für KI? Welche?	*Freitext / Stichworte*
					Beforschen dieselben Personen KI-Themen, wie auch CAT, TMS?	
					Arbeiten Sie mit externen Einrichtungen zusammen?	
	11			Welche Rolle spielt dabei die Agilität? Wie wird dies bei Ihnen umgesetzt?	*Freitext / Stichworte*	
	12			Werden Mitarbeitende ermutigt, sich kreativ einzubringen, neue (KI-)Ideen auszuprobieren? Falls ja, wie?		
	13	Kap. 3.2.3 und 3.3.3	Future Skills	Was sind die TOP-10 Skills, die Übersetzer in Zukunft besitzen müssen?	*Freitext / Stichworte*	
	14			Wurden/Werden bei Ihnen neue Berufs- oder Rollenbezeichnungen eingeführt? Welche?		
C) Einführung von KI als Change	15	Kap. 3.4.5.1	Vorbereitungsphase	Wie schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit für neue KI-Technologien?	*Freitext / Stichworte*	
	16			Welche bestehenden Routinen oder Denkmuster müssen aufgebrochen werden?		
	17		Umsetzungsphase	Welche konkreten Maßnahmen werden ergriffen, um neue Technologien zu implementieren?	*Freitext / Stichworte*	
	18			Umstellungen erzeugen "schmerzhafte Übergänge". Welche erkennen Sie und wie gehen Sie damit um?		
	19		Stabilisierungsphase	Wie werden Fortschritte gemessen & kommuniziert bzw. Erfolge sichtbar gemacht, um Motivation und Akzeptanz zu fördern?	*Freitext / Stichworte*	
	20			Wie stellen Sie sicher, dass die neuen technologischen Prozesse zur neuen Normalität werden?		

3. Delphi-Runde							
A) Reflexion 2. Runde	1	Kap. 3.4.4	Wie bewerten Sie das Risiko der Geschäftstätigkeit und die Feedback-Geschwindigkeit?	Die Unternehmenskultur gibt Hinweise über das Verhalten der Mitarbeitenden bei innovativen Veränderungen. Bewerten Sie bitte tendenziell die Aussagen in dem entsprechenden Skalen-Feld.		keine Zustimmung <==> Zustimmung	Bemerkung
				Risiko	Übersetzungsfehler können schwerwiegende Folgen für unsere Kunden oder unser Ansehen haben.	*5-Stufige Skala* *Ja = "X"*	*Freitext / Stichworte*
					Unsere Mitarbeitenden treffen regelmäßig Entscheidungen, deren Auswirkungen rechtliche oder wirtschaftliche Risiken für Kunden mit sich bringen können.		
					Unsere Kunden erwarten ein Höchstmaß an Genauigkeit – schon kleinere Fehler können zur Ablehnung einer gesamten Lieferung führen.		
				Feedback	Unsere Kunden geben uns zeitnah Rückmeldung zur Qualität oder Verständlichkeit der gelieferten Übersetzungen.		
					Wir erkennen schnell, ob die eingesetzten Übersetzungstools oder Prozesse im jeweiligen Projekt funktioniert haben.		
					Fehler oder Probleme in Übersetzungsprojekten werden bei uns unmittelbar bemerkt – intern oder durch den Kunden.		
	2		Wählen Sie bitte genau zwei Aussagen, die das Arbeitsumfeld in Ihrem Übersetzungsbüro am besten beschreiben.	"Prozesse und standardisierte Abläufe sind bei uns zentral für die Qualitätssicherung."		Bitte nur zwei Felder ankreuzen: Ja = "X"	
				"Besonders leistungsstarke Mitarbeitende erhalten regelmäßig Anerkennung oder Vorteile."			
				"Erfolge im Team werden zeitnah sichtbar gemacht und gerne gemeinsam gefeiert."			
				"Wir planen neue Projekte oder Tools sorgfältig und langfristig, um Risiken zu minimieren."			
				"Bei uns herrscht eher Stabilität als Veränderungsbereitschaft – das gibt Sicherheit."			
				"Schnelligkeit und Qualität stehen bei uns gleichrangig – wer beides gut liefert, wird geschätzt."			
				"Wir probieren gerne neue Tools oder Methoden aus, wenn sie unsere Produktivität erhöhen."			
				"Wir wägen neue technische Lösungen genau ab, bevor wir sie in den Workflow übernehmen."			

B) Psychologische Ebene	3	Kap. 3.4.3	**Typische Reaktionen im Veränderungsprozess.**	**Laut Veränderungspsychologie (Change-Prozess nach Kübler-Ross), durchlaufen viele Mitarbeitende emotionale Phasen. In welchem Gemütszustand befinden sich tendenziell Ihre ….**		**… festangestellten Mitarbeitenden?**	**… freiberuflichen Übersetzer?**
				Schock / Überraschung „Was? Schon wieder was Neues?" – Orientierungslosigkeit		Ja = "X"	Ja = "X"
				Verneinung / Widerstand „Das betrifft mich doch nicht" – Abwehr, Zynismus			
				Angst / Unsicherheit „Was bedeutet das für meine Rolle?" – Zukunftsangst			
				Trauer / Frustration „So viel Know-how einfach wertlos?" – Identitätsverlust			
				Akzeptanz / Neugier „Vielleicht bringt es auch Vorteile" – vorsichtige Öffnung			
				Engagement / Integration „Ich kann KI sogar nutzen" – Identifikation, Mitgestaltung			
	4	Kap. 3.4.2	**Spannungsfelder**	**Erkennen Sie bei Ihren Mitarbeitenden innere Konflikte? Welches Spannungsfeld prägt die aktuelle Situation am ehesten?**	Bitte nur ein Feld ankreuzen: "X"	**Angst vor Bedeutungsverlust** **Faszination vs. Kontrollverlust**	**Gefühl der Austauschbarkeit** **Fehlende emotionale Einbindung**
	5	Kap. 3.4.5.2	**Mitarbeitende sind dann am stärksten veränderungsbereit, wenn sie den geplanten Wandel gleichzeitig in drei Dimensionen positiv bewerten:** **– kognitiv als unerlässlich** **– emotional als begeisternd** **– intentional als machbar** **Welche Dimension ist bei Ihren Mitarbeitenden (feste/freie) besonders schwer zu adressieren?**	Bitte nur ein Feld ankreuzen: "X"	**Kognition** „Warum überhaupt?" – Sinnzweifel	**Emotion** „Berührt mich nicht." – Gleichgültigkeit	**Intention** „Kann ich nicht." – Überforderung
	6		**Wie macht sich die Reaktion bemerkbar?**		Freitext / Stichworte		
	7		**Welche 3 Maßnahmen sind besonders hilfeich, …**	**… um die Notwendigkeit des Changes klar und nachvollziehbar zu kommunizieren?**	Freitext / Stichworte		
				… um die emotionale Beteiligung zu ermöglichen und Sinn zu vermitteln?			
				… um die konkrete Machbarkeit aufzeigen und eine Überforderung vermeiden?			

C) Personal-/Vendormanagement	8	Kap. 3.4.6	Sofern Sie festangestellte Mitarbeitende haben: **Sind Persönlichkeitseigenschaften relevant für Ihre Personalentscheidung, z.B. mittels Persönlichkeitstests (z.B. nach Big5)? Welche Persönlichkeitseigenschaft ist Ihnen besonders wichtig?**		Freitext / Stichworte
	9		**Gibt es entsprechende Maßnahmen im Vendor-Management?**		Freitext / Stichworte
	10		**Personal-Marketing** (festangestellte Mitarbeitende)	**Mit welchen Maßnahmen fördern Sie die Bindung von Mitarbeitenden, die Ihnen im technologischen Wandel besonders wertvoll erscheinen?**	Freitext / Stichworte
	11			**Mit welchen Maßnahmen identifizieren und gewinnen Sie neue Talente am Arbeitsmarkt?**	
	12		**Freelancer Relationship Management**	**Führen Sie spezifische Maßnahmen durch, um wertvolle Freelancer enger an sich zu binden?**	Freitext / Stichworte
	13			**Mit welchen Maßnahmen versuchen Sie spezifische Freelancer zu gewinnen, die Sie im technologischen Wandel unterstützen können?**	
D) In eigener Sache	14	Kap. 6.2	**Rückblick auf die Delphi-Studie**	**Konnten Sie durch die Teilnahme an der Delphi-Studie neue Erkenntnisse gewinnen?**	Freitext / Stichworte
	15			**Was hat Sie gegebenenfalls besonders überrascht bzw. beeindruckt?**	Freitext / Stichworte
	16			**Haben Sie neu gewonnene Ideen eventuell bereits in die Tat umgesetzt? Welche Erfahrung haben Sie dabei gemacht?**	Freitext / Stichworte
	17	Kap. 1.4.2 und 1.4.4	**Darf Ihre Firma zur Darstellung der empirischen Basis namentlich genannt werden?** Es wird Ihnen zugesichert, dass keine firmenbezogenen Informationen veröffentlicht und alle Ergebnisse anonymisiert und aggregiert sind. Im Gegenzug können Sie dann Studien-Publikationen für das eigene Personal-Marketing verwenden.	Ja = "X"	**Ja, wir gestatten, dass unser Firmenname zur Darstellung der empirischen Basis genannt werden darf.** Die Studie dürfen wir im Gegenzug für das Marketing verwenden.

Anhang 2: Hypothesen-Kategoriensystem

Hypothesen		Primär-Kategorie	Sekundär-Kategorie	Tertiär-Kategorie
H_1	Unternehmen, die KI über den Kernübersetzungsprozess hinaus einsetzen, entwickeln sich stärker in Richtung eines „Global Content and Language Providers".	Geschäftsmodell-Transformation	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	
H_2	Ein höherer KI-Einsatz geht mit einer Ausweitung des Serviceportfolios über klassische Sprachdienstleistungen hinaus einher.	Geschäftsmodell-Transformation		
H_3	Der Einsatz von KI-gestützten Übersetzungsleistungen wirkt als Treiber einer strategischen Neuausrichtung von Sprachdienstleistern hin zu beratungs- und content-orientierten Geschäftsmodellen.	Geschäftsmodell-Transformation	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Institutionalisierung und Versteligung von KI
H_4	Unternehmen, die KI als strategisches Transformationsprojekt und nicht nur als Technologieeinführung begreifen, weisen eine klarere strategische Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells auf.	Geschäftsmodell-Transformation		
H_5	Die gleichzeitige Aufrechterhaltung klassischer Übersetzungsleistungen und der Aufbau KI-basierter Services stellt eine ambidextre Kernanforderung an die Geschäftsmodelltransformation von Sprachdienstleistern dar.	Geschäftsmodell-Transformation	Innovationsarchitektur	
H_6	KI in der Übersetzung erzeugt kein dystopisches Zukunftsbild, sondern wird überwiegend als Motor für Innovation und Transformation gesehen.	Geschäftsmodell-Transformation	Symbolische Verankerung	
H_7	Zukunftsängste von Sprachspezialisten wirken nur dann negativ auf die Akzeptanz KI-gestützter Arbeits- und Geschäftsmodelle, wenn klare Rollenbilder und strukturierte Qualifizierungsstrategien fehlen.	Geschäftsmodell-Transformation	Institutionalisierung und Versteligung von KI	Rollen- und Berufsbild-Transformation
H_8	KI-gestützte Übersetzung fördert die Entstehung neuer Geschäftsmodelle und Berufsbilder.	Geschäftsmodell-Transformation	Rollen- und Berufsbild-Transformation	
H_9	„Human-in-the-loop"-Ansätze etablieren sich als effektive Vertrauensarchitektur, um die Akzeptanz auf Effizienz getrimmte KI-basierter Prozesse zu sichern.	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	KI-Governance und Risikosteuerung	Diskursive Legitimation
H_{10}	Je stärker Akteursgruppen in Entscheidungs- und Einführungsprozesse von KI-Tools eingebunden sind, desto positiver fällt ihre Bewertung aus.	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Diskursive Legitimation	
H_{11}	Mit zunehmender Integration KI-gestützter Übersetzungssysteme verschiebt sich die Rolle von Übersetzern von primären Sprachproduzenten hin zu hybriden digitalen Wissensarbeitern.	Rollen- und Berufsbild-Transformation	Future Skills	
H_{12}	Je stärker sich das Rollenbild von Sprachmittlern von produktiver zu überwachender Tätigkeit verschiebt, desto größer sind anfänglich Unsicherheit und Identitätskonflikte bei den Beschäftigten.	Rollen- und Berufsbild-Transformation	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{13}	Der Bedeutungszuwachs von Future Skills erhöht die Relevanz kontinuierlicher, arbeitsintegrierter Lernformate gegenüber formaler Qualifikation.	Future Skills		
H_{14}	Die akademische Ausbildung geht weit an den praxisrealen Anforderungen vorbei.	Rollen- und Berufsbild-Transformation		
H_{15}	Interessensvertretungen, die ein kritisch-positiv-realistisches Zukunftsbild kommunizieren, fördern eine lösungsorientiertere öffentliche Debatte.	Legitimation durch externe Umweltanforderungen	Psychologische Bewertung des Wandels	Geschäftsmodell-Transformation
H_{16}	Eine aktive Positionierung von Hochschulen und Interessensvertretungen als Orientierungs- und Vermittlungsinstanzen reduziert Zukunftsängste und Unsicherheit in der Branche.	Psychologische Bewertung des Wandels		
H_{17}	Der bewusste Umgang mit „ethischer KI" steigert die Glaubwürdigkeit von Dienstleistungsunternehmen gegenüber Kunden.	KI-Governance und Risikosteuerung	Institutionalisierung und Versteligung von KI	
H_{18}	Die explizite Auseinandersetzung mit „ethischer KI" wirkt sinnstiftend und erhöht die intrinsische Motivation von Sprachspezialisten im Transformationsprozess.	Symbolische Verankerung	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{19}	Die Etablierung ethischer Richtlinien reduziert wahrgenommene Risiken und fördert nachhaltige KI-Implementierung.	KI-Governance und Risikosteuerung	Psychologische Bewertung des Wandels	Institutionalisierung und Versteligung von KI
H_{20}	Eine explizite Vision (z. B. „KI-first", „AI for Excellence") fördert die interne und externe Positionierung als innovationsorientiertes Unternehmen.	Symbolische Verankerung	Geschäftsmodell-Transformation	Rollen- und Berufsbild-Transformation
H_{21}	Eine konsistente symbolische Verankerung von KI in Vision, Leitbildern und interner Kommunikation erhöht die Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit strategischer Veränderungen.	Institutionalisierung und Versteligung von KI	Symbolische Verankerung	Diskursive Legitimation
H_{22}	Unternehmen, die ihre Mission an KI anpassen, entwickeln häufiger neue Rollen, Abteilungen und Verantwortlichkeiten, um die Bedeutung von KI organisatorisch zu verankern.	Institutionalisierung und Versteligung von KI	Rollen- und Berufsbild-Transformation	
H_{23}	Der Wandel von Vision, Mission und Geschäftsmodell deutet auf eine tiefgreifende Transformation der organisationalen Logik hin – von sprachzentrierter Facharbeit zu daten- und KI-getriebener Serviceinnovation.	Geschäftsmodell-Transformation	Symbolische Verankerung	
H_{24}	Eine hohe Mitarbeiterbeteiligung bei der KI-orientierten Strategieentwicklung wirkt sich positiv auf die Technologie-Akzeptanz aus.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	
H_{25}	Die symbolische Kommunikation von KI (z.B. Leitbilder, Werte, Narrative, Strukturen, Rollen) stärkt die Legitimation von Veränderung und den Eindruck ihrer Ernsthaftigkeit nach innen und außen.	Symbolische Verankerung	Legitimation durch externe Umweltanforderungen	Institutionalisierung und Versteligung von KI
H_{26}	Unternehmen mit einem auf KI angepassten Nutzenversprechen kommunizieren häufiger ein hybrides Leistungsmodell (KI als Effizienztreiber, Mensch als Qualitätsinstanz).	Innovationsarchitektur	Geschäftsmodell-Transformation	KI-Governance und Risikosteuerung
H_{27}	Innovativ und klar formulierte Rollenbezeichnungen stehen in positivem Zusammenhang mit der wahrgenommenen Ernsthaftigkeit organisationaler Veränderungen und der Akzeptanz neuer Rollen in der Belegschaft.	Rollen- und Berufsbild-Transformation	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{28}	Kleine und mittlere Unternehmen praktizieren eher kontextuelle Ambidextrie, größere und internationale Unternehmen eher strukturelle Ambidextrie.	Innovationsarchitektur	Institutionalisierung und Versteligung von KI	
H_{29}	In Unternehmen mit separaten KI- bzw. Innovationsteams oder Inkubatoren finden eher explorative KI-Experimente statt, als in Unternehmen ohne diese Strukturen.	Institutionalisierung und Versteligung von KI	Innovationsarchitektur	
H_{30}	Die Wirkung einer KI-Strategie auf den Innovationsoutput hängt davon ab, ob die Mitarbeitenden beide Geschäftsmodelle (Ambidextrie) als gleich wichtig ansehen.	Geschäftsmodell-Transformation	Innovationsarchitektur	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{31}	Die Förderung von Future Skills wirken als symbolisches Element organisationaler Resilienz, indem sie Lern- und Anpassungsfähigkeit zu zentralen kulturellen Werten erheben.	Symbolische Verankerung	Future Skills	Personal- und Vendor-Management
H_{32}	Die Integration von Prinzipien der Arbeit 4.0 und von New-Work-Konzepten in KI-Transformationsprozessen korreliert positiv mit der Akzeptanz KI-basierter Veränderungen und negativ mit organisationalen Widerständen.	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{33}	Klassische Projekt- und Mischkalkulationen werden durch flexible, nutzungsabhängige Modelle (z.B. Abo, Pay-per-Use, Pay-for-Performance) ersetzt.	Geschäftsmodell-Transformation		
H_{34}	Je stärker symbolische Maßnahmen (z. B. „KI-first", neue Rollen, neue Teams, Weiterbildung) eingesetzt werden, desto höher ist die wahrgenommene Legitimität und Akzeptanz von KI-bezogenen Geschäftsmodelländerungen.	Geschäftsmodell-Transformation	Symbolische Verankerung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse

H_{35}	Die Akzeptanz KI-gestützter Geschäftsmodelle wird weniger durch technologische Reife als durch organisationale Klarheit, Führung und kulturelle Rahmung bestimmt.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	
H_{36}	Die Integration menschlicher Expertise in KI-Prozesse (Human-in-the-Loop) wirkt sich positiv auf das Vertrauen in KI-generierte Ergebnisse aus.	KI-Governance und Risikosteuerung	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Symbolische Verankerung
H_{37}	Der Einsatz struktureller Ambidextrie nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße, Internationalität und Ressourcenausstattung zu und ergänzt kontextuelle Ambidextrie entlang eines kontinuierlichen Spektrums ambidextrer Organisationsformen.	Innovationsarchitektur	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	
H_{38}	Widerstand gegen KI-Technologien in Organisationen entwickelt sich nicht sprunghaft, sondern prozessual entlang einer Eskalationslogik von geringem zu maßigem Widerstand.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	
H_{39}	Widerstand gegen KI-Technologien ist weniger Ausdruck grundsätzlicher Technologieablehnung als Ergebnis von Unsicherheit, wahrgenommener Betroffenheit und unzureichender Sinnzuschreibung im Transformationsprozess.	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation
H_{40}	Geringer Widerstand gegen KI-Technologien fungiert als frühe Warnstufe, die aufgrund ihrer geringen Sichtbarkeit (z. B. Trivialisierung, Sarkasmus, kritisches Nachfragen, Gerüchte) aber übersehen werden kann.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse		
H_{41}	Werden frühe Signale eines geringen Widerstands nicht aktiv bearbeitet, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der Widerstand wächst.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse		
H_{42}	Stärker werdender Widerstand gegen KI-Technologien wird häufig als technologische Ablehnung interpretiert, stellt jedoch im Veränderungsprozess eher ein Indiz für unzureichend bearbeitete frühe Widerstandsphänomene dar (z. B. wahrgenommene Unsicherheit, Betroffenheit, Sinnhaftigkeit).	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	Re-Konfiguration von Wertschöpfung
H_{43}	Geringer Widerstand gegen KI-Technologien wird in Organisationen häufig nicht als Widerstand erkannt, sondern als sachliche Kritik, Humor oder pragmatische Distanz interpretiert und dadurch systematisch unterschätzt.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	
H_{44}	Der Übergang von geringem zu mäßigem Widerstand ist durch die kollektive Verdichtung individueller Zweifel sowie durch explizite Sinn-, Macht- und Legitimitätskonflikte gekennzeichnet.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{45}	Informelle Kommunikationsräume (z. B. Gerüchte, Cliquen, informelle Netzwerke) fungieren als zentrale Verstärker und Katalysatoren von Widerstandsdynamiken im Kontext der Einführung von KI-Technologien.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	
H_{46}	Mit zunehmendem Widerstandsniveau gewinnen passiv-nonverbale Widerstandsformen (z. B. reduzierte Beteiligung, Dienst nach Vorschrift, selektive Umsetzung) an Bedeutung und entfalten eine hohe faktische Bremswirkung auf KI-Transformationsprozesse.	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{47}	Eine frühzeitige Bearbeitung von Sinn-, Deutungs- und Vertrauensdefiziten reduziert die Wahrscheinlichkeit einer Eskalation von geringem zu mäßigem Widerstand im Rahmen von KI-Einführungen.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	
H_{48}	Widerstand gegen KI-Technologien unterscheidet sich zwischen Festangestellten und Freiberuflern weniger in seinem Ausmaß als in Form, Sichtbarkeit und Begründung.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	Personal- und Vendor-Management
H_{49}	Freiberufliche Übersetzer zeigen tendenziell aktiven und verbal artikulierten Widerstand, während sich Widerstand bei festangestellten Übersetzern häufiger in passiv-nonverbalen Formen äußert.	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{50}	Der Grad der organisationalen Einbindung moderiert die Ausprägung von Widerstand gegen KI-Technologien stärker als der formale Beschäftigungsstatus (fest bzw. frei).	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Personal- und Vendor-Management	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{51}	Ökonomisch geprägte Unsicherheiten (z. B. Honorardruck, Substitutionsrisiken) erhöhen bei Freiberuflern die Persistenz von Widerstand – auch nach erfolgten Informations- und Schulungsmaßnahmen.	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Personal- und Vendor-Management
H_{52}	Partizipative Lern-, Dialog- und Einbindungsformate reduzieren Widerstand bei Festangestellten wirksamer als bei Freiberuflern.	Personal- und Vendor-Management	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{53}	Widerstand gegen KI-Technologien ist kontextabhängig und tritt in hoch-spezialisierten Nischen (z. B. Pharma- oder Patentübersetzung) stärker auf als in standardisierten Übersetzungsdomänen.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Geschäftsmodell-Transformation
H_{54}	Widerstand verlagert sich im Verlauf von KI-Transformationsprozessen teilweise von Übersetzern hin zu prozess- und qualitätsverantwortlichen Rollen, die über implizite Steuerungsmacht verfügen.	KI-Governance und Risikosteuerung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Rollen- und Berufsbild-Transformation
H_{55}	Innere Konflikte bei Mitarbeitenden entstehen im Kontext der KI-Einführung durch das gleichzeitige Erleben widersprüchlicher Wahrnehmungen und Erwartungen gegenüber der Technologie.	Psychologische Bewertung des Wandels		
H_{56}	Werden ambivalente innere Konflikte im Kontext der KI-Einführung nicht aktiv adressiert, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich in späteren Phasen zu manifestem Widerstand verdichten.	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{57}	Widerstand gegen KI-Einführungen erwächst primär aus dem inneren Konflikt, dass KI-Tools sowohl Arbeitsentlastung als auch Kontrollverlust und Überforderung bedeuten kann.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{58}	Je geringer das Verständnis der Funktionsweise und Grenzen von KI, desto stärker wird der innere Konflikt im Spannungsfeld zwischen Faszination und Kontrollverlust ausgeprägt.	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{59}	Der innere Konflikt im Spannungsfeld „Faszination versus Kontrollverlust" hat eine deutlich höhere Widerstandswirkung als die Angst vor Bedeutungsverlust, Gefühl der Austauschbarkeit und fehlender emotionaler Einbindung.	Psychologische Bewertung des Wandels	Diskursive Legitimation	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{60}	Festangestellte Mitarbeitende erreichen im organisationalen Transformationsprozess aufgrund ihrer stärkeren strukturellen Einbindung häufiger die hinteren Phasen der Change-Kurve nach Streich (Akzeptanz, Engagement, Integration) und beteiligen sich entsprechend aktiver an der Gestaltung des Wandels.	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Institutionalisierung und Verstetigung von KI
H_{61}	Freiberufliche Mitarbeitende verbleiben im Transformationsprozess aufgrund ihrer geringeren strukturellen Einbindung häufiger und länger in den mittleren Phasen der Change-Kurve nach Streich (Angst, Unsicherheit, Frustration).	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Institutionalisierung und Verstetigung von KI
H_{62}	Soziale und ökonomische Sicherheit begünstigt bei festangestellten Mitarbeitenden den Übergang in adaptive Phasen der Change-Kurve.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{63}	Wahrgenommene Einkommens- und Rollensicherheitsrisiken verstärken bei freiberuflichen Mitarbeitenden Angst- und Frustrationszustände im KI-Wandel.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{64}	Transparente Kommunikation über KI-Strategien, Rollen und Vergütung unterstützt freiberufliche Mitarbeitende dabei, Unsicherheit zu überwinden und wieder handlungsfähig zu werden.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{65}	Strukturelle Einbindung und partizipative Mitgestaltungsmöglichkeiten (z. B. Pilotprojekte, Feedback-Schleifen, Qualifizierungsangebote) erhöhen bei freiberuflichen Mitarbeitenden die emotionale Stabilisierung und die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung im Transformationsprozess.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Re-Konfiguration von Wertschöpfung
H_{66}	Je sichtbarer und erklärbarer KI durch organisationale Artefakte (z. B. Schulungen, Pilotprojekte, KI-Labs, formalisierte Kommunikationsformate) eingeführt wird, desto höher fällt die Akzeptanz des KI-bezogenen Change-Prozesses bei den Mitarbeitenden aus.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{67}	Organisationskulturelle Akzeptanz von KI ist wahrscheinlicher, wenn Mitarbeitende Gelegenheit erhalten, den KI-Wandel in sozialen Interaktionen gemeinsam anhand positiver Rückmeldungen zu deuten.	Diskursive Legitimation	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Symbolische Verankerung

H_{68}	Dialogische Kommunikationsformate moderieren den Zusammenhang zwischen KI-Einführung und Widerstand, indem sie Mehrdeutigkeiten reduzieren und gemeinsame Deutungsrahmen ermöglichen.	Diskursive Legitimation	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{69}	In feedbackschnellen Kulturen (z. B. work & play hard bzw. tough guy) erfolgt die Integration von KI-gestützten Systemen schneller, da Lernen über schnelle Rückmeldeschleifen (Trial-and-Error, Pilotierung) begünstigt wird – allerdings verbunden mit erhöhtem Leistungs- und Anpassungsdruck.	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Diskursive Legitimation	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{70}	In feedbacklangsamen Kulturen (z. B. process culture bzw. bet your company) steigt die Akzeptanz von KI vor allem dann, wenn Einführungsschritte stark validiert, formal abgesichert und qualitätsorientiert umgesetzt werden; ohne diese Absicherung steigt Zurückhaltung bzw. selektive Nutzung.	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	KI-Governance und Risikosteuerung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{71}	In Hochrisiko-Kulturen (z. B. tough guy bzw. bet your company) äußert sich Akzeptanz von KI weniger in experimenteller Nutzung, sondern stärker in formal legitimierter, regelkonformer und selektiv freigegebener Anwendung.	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	KI-Governance und Risikosteuerung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{72}	Je stärker die Dringlichkeit für KI-Einführung über externe Umweltanforderungen (Markt, Wettbewerb, Kunden) legitimiert wird, desto höher ist die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden.	Legitimation durch externe Umweltanforderungen	Diskursive Legitimation	
H_{73}	Eine daten- und zahlenbasierte Kommunikation (z. B. Kosten-, Effizienz- und Performancevergleiche) erhöht die wahrgenommene Dringlichkeit stärker als abstrakte Zukunftsargumente.	Diskursive Legitimation	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{74}	Die Kommunikation von Nutzen, Erfolgsbeispielen und positiven Zukunftsbildern wirkt stärker auf die Akzeptanz von KI als angstbasierte oder zwanghafte Change-Kommunikation.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels
H_{75}	Je stärker Bedrohungsnarrative aktiv positiv umgedeutet werden (KI ist nicht Substitution meiner Arbeit, sondern unterstützt mich), desto geringer sind Widerstände gegenüber KI.	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{76}	Widerstände gegen KI-Einführung stehen stärker mit der Infragestellung professioneller Selbstbilder als mit fehlenden technischen Kompetenzen in Zusammenhang.	Psychologische Bewertung des Wandels	Future Skills	Rollen- und Berufsbild-Transformation
H_{77}	Je ausgeprägter organisationale Stabilitäts- und Kontrolllogiken, desto geringer ist die Experimentier- und Lernbereitschaft im Umgang mit KI.	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{78}	Die Einführung von KI wird umso erfolgreicher wahrgenommen, je stärker sie über formalisierte Managementstrukturen (Projektmanagement, Roadmaps, Gremien) gesteuert wird.	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{79}	Organisationen mit institutionalisierten interdisziplinären Strukturen (inkl. externer Partner) erzielen eine höhere Passung von KI zu bestehenden Arbeitsprozessen als Organisationen mit rein funktionalen IT-Strukturen.	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	
H_{80}	Je stärker KI in Vision, Strategie und kulturelle Leitbilder eingebettet ist, desto höher ist die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Technologieeinführung.	Symbolische Verankerung	Diskursive Legitimation	
H_{81}	Akzeptanz von KI steigt signifikant, wenn Bedrohungsschmerzen über narrative Sinnzuschreibungen bearbeitet werden.	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{82}	Die Neudefinition von Rollen und Verantwortlichkeiten reduziert Widerstände stärker als reine Weiterbildungsmaßnahmen.	Rollen- und Berufsbild-Transformation	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{83}	Je stärker KI funktional eingehegt und kontrolliert eingeführt wird, desto geringer ist kurzfristig der Widerstand, jedoch desto begrenzter bleibt ihr transformatives Potenzial.	KI-Governance und Risikosteuerung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{84}	Die Sichtbarmachung von KI-Erfolgen über KPIs erhöht Akzeptanz und Motivation stärker als qualitative Erfolgserzählungen allein.	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	KI-Governance und Risikosteuerung
H_{85}	Kontinuierliche und organisationweit zugängliche Kommunikation von Fortschritten steigert die dauerhafte Nutzung neuer Technologien.	Diskursive Legitimation	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	KI-Governance und Risikosteuerung
H_{86}	Quick Wins und Vorher–Nachher-Vergleiche erhöhen Akzeptanz stärker als aggregierte Leistungskennzahlen.	Diskursive Legitimation	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	KI-Governance und Risikosteuerung
H_{87}	Neue technologische Prozesse werden nachhaltiger genutzt, wenn sie verbindlich in Regeln, Standards und Prozesse integriert sind.	Re-Konfiguration von Wertschöpfung	KI-Governance und Risikosteuerung	
H_{88}	Das Vorleben durch Führungskräfte und die wiederholte kommunikative Normalisierung neuer Arbeitsweisen reduzieren die Wahrscheinlichkeit eines Rückfalls in alte Routinen.	Symbolische Verankerung	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Institutionalisierung und Verstetigung von KI
H_{89}	Die Kombination aus kontinuierlicher Qualifizierung und Monitoring sichert die Verstetigung neuer Technologien wirksamer als Qualifizierung oder Kontrolle allein.	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	Personal- und Vendor-Management	
H_{90}	Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden im KI-Change steigt signifikant, wenn kognitive, emotionale und intentionale Bewertungen gleichzeitig positiv ausgeprägt sind.	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{91}	Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) steigt bei Mitarbeitenden, je kontinuierlicher und dialogorientierter die Kommunikation zur Notwendigkeit eines KI-Changes erfolgt.	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{92}	Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) wird bei Mitarbeitenden allein durch abstrakte Begründungen wenig gesteigert.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse		
H_{93}	Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) steigt bei Mitarbeitenden durch die Vermittlung von Change-Stories und konkreten KI-Anwendungsfällen.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	
H_{94}	Die kognitive Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als unerlässlich wahrgenommen) bei Mitarbeitenden steigt, wenn dessen Notwendigkeit durch äußeren Handlungsdruck mit Marktfakten gerahmt wird.	Legitimation durch externe Umweltanforderungen	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{95}	Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden wird durch erfahrungsbasierte Change-Botschaftern und Peer-to-Peer-Kommunikation aus dem Kollegenkreis stärker getriggert, als durch reine Managementkommunikation	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{96}	Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden wird durch Einbettung in ein glaubwürdiges Zukunftsnarrativ (Vision) gesteigert.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Symbolische Verankerung	
H_{97}	Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden steigt mit dem aktiven Erleben und der Einbindungen in Pilot- und Erprobungsphasen.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	
H_{98}	Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden lässt sich durch gezielte Dialogformate erhöhen, in denen Sorgen, Erwartungen und individuelle Betroffenheiten offen thematisiert werden.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{99}	Die emotionale Akzeptanz für einen Change (Wandel begeistert) bei Mitarbeitenden steigt durch glaubwürdiges Vorleben von KI-Nutzung durch die Führungskräfte.	Symbolische Verankerung	Psychologische Bewertung des Wandels	

H_{100}	Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden steigt, wenn KI inkrementell und pilotbasiert eingeführt wird, statt unmittelbar flächendeckend.	Diskursive Legitimation	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{101}	Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden wird durch unrealistische Zielvorgaben erheblich beeinträchtigt.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Symbolische Verankerung	
H_{102}	Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden steigt mit der Bereitschaft des Managements, notwendige Ressourcen bereitzustellen.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Diskursive Legitimation	
H_{103}	Die intentionale Akzeptanz für einen Change (Wandel wird als machbar wahrgenommen) bei Mitarbeitenden wird durch eine gezielte praktische Befähigung in Bezug auf Qualifikation und Entscheidungsbefugnisse gesteigert.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Personal- und Vendor-Management	
H_{104}	Widerstand gegenüber Künstlicher Intelligenz in Organisationen ist weniger auf grundsätzliche Ablehnung, sondern stärker auf emotionaler Überforderung, Sinnunsicherheit und Identitätsfragen zurückzuführen.	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	Psychologische Bewertung des Wandels	
H_{105}	Werden Festangestellte kollaborativ, kontinuierlich und konstruktiv in strategische Überlegungen (z. B. Geschäftsmodelle, Rollenkonzepte) sowie in operative Maßnahmen (z.B. Schulungen, Testphasen) eingebunden, reduziert sich ihr Widerstand gegenüber Veränderungen signifikant.	Diskursive Legitimation	Personal- und Vendor-Management	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse
H_{106}	Der Widerstand von Freiberuflern sinkt, wenn sie partnerschaftlich in Veränderungen eingebunden werden und dabei wirtschaftliche Sicherheit sowie Entwicklungsperspektiven erhalten.	Diskursive Legitimation	Personal- und Vendor-Management	
H_{107}	Die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden gegenüber KI steigt, wenn sie den Wandel gleichzeitig als kognitiv sinnvoll, emotional positiv und praktisch machbar wahrnehmen.	Psychologische Bewertung des Wandels	Widerstandsdynamik und Akzeptanzprozesse	
H_{108}	Angst vor Bedeutungsverlust korreliert negativ mit der empfundenen Selbstwirksamkeit im Umgang mit KI-Systemen.	Psychologische Bewertung des Wandels		
H_{109}	Zu den Future Skills der Translationsbranche gehören in erster Linie die Post-Editing-Kompetenz, Technologische Versiertheit, KI-unterstützte Qua-litätssicherung sowie Change- und Lernbereitschaft, ergänzt durch kulturelle und kontrastive Sprachkompetenz, Daten- und Informationskompetenz, Workflow-Denken sowie Kommunikations- und Beratungskompetenz.	Future Skills	Rollen- und Berufsbild-Transformation	KI-Governance und Risikosteuerung
H_{110}	Im Kontext des technologischen Wandels werden von den Big-Five-Dimensionen insbesondere Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit als wertvoll angesehen, da sie Neugier, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Zuverlässigkeit sowie kooperative Handlungsfähigkeit im Umgang mit neuen Technologien fördern.	Future Skills	Rollen- und Berufsbild-Transformation	
H_{111}	Die Berücksichtigung von Persönlichkeitseigenschaften im Recruiting erfolgt überwiegend noch informell (z. B. über Interviews und Beobachtungen) und nur selten über standardisierte Persönlichkeitstests.	Personal- und Vendor-Management	Future Skills	
H_{112}	Persönlichkeitseigenschaften spielen im Vendor-Management kaum eine Rolle und werden dort auch nicht systematisch berücksichtigt.	Personal- und Vendor-Management	Future Skills	
H_{113}	Die Bindung technologisch affiner Mitarbeitender wird primär durch Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten, Einbindung in strategische Projekte und Wertschätzung gefördert.	Personal- und Vendor-Management	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	
H_{114}	Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität wirken als zentrale Bindungsfaktoren für Mitarbeitende im Kontext des technologischen Wandels.	Personal- und Vendor-Management	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	
H_{115}	Die externe Gewinnung neuer Talente im technologischen Wandel erfolgt häufig reaktiv oder situativ und ist bislang nicht flächendeckend strategisch verankert.	Personal- und Vendor-Management	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	
H_{116}	Die transparente Kommunikation der KI-Strategie und technologischen Zukunftsvision erhöht die Attraktivität des Unternehmens für technikaffine Talente.	Diskursive Legitimation	Personal- und Vendor-Management	
H_{117}	Die Bindung wertvoller Freelancer basiert weniger auf formalen Instrumenten als auf beziehungsorientierter Zusammenarbeit, Vertrauen und partnerschaftlicher Kommunikation.	Diskursive Legitimation	Personal- und Vendor-Management	
H_{118}	Unternehmen, die Freelancer frühzeitig in neue Technologien, Tools und Lernformate einbinden, erreichen eine stärkere Identifikation und langfristigere Bindung externer Leistungsträger.	Personal- und Vendor-Management	Institutionalisierung und Verstetigung von KI	
H_{119}	Die Einwirkung auf die Curricula akademischer Bildungsträger und spezifische Campus-Programme fördert die Chance bei der Identifizierung und Gewinnung neuer Talente.	Personal- und Vendor-Management	Rollen- und Berufsbild-Transformation	

Literatur

Bandura, A. (1994): Self-efficacy; in: Ramachaudran, V. S. (Hrsg.): Encyclopedia of human behavior, Bd. 4, New York: Academic Press, S. 71–81.

Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer (BDÜ) (Hrsg.) (2024): Zum Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI), Großer Sprachmodelle (LLM) und Neuronaler Maschineller Übersetzung (NMÜ) beim Übertragen (Übersetzen) von Texten; https://bdue.de/fileadmin/files/PDF/Positionspapiere/BDUe_PP_KI-Einsatz_Uebersetzen_2024.pdf (letzter Abruf: 25.09.2025).

Birgmayer, R. (2011): Eine praxisnahe Einführung in Bildungscontrolling. Das Modell von Kirkpatrick und seine Erweiterungen durch Phillips und Kellner; in: Magazin erwachsenenbildung.at., Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs; Ausgabe 12; Wien; http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf (letzter Abruf: 23.01.2026).

Brink, A. (2026): Verantwortliche KI-Governance; in: Schmiedchen, F.; von Gernler, A, Hafner, M.; Kratzer, K. P.: Künstliche Intelligenz und Wir – Stand, Nutzung und Herausforderungen der KI; Berlin: Springer Vieweg, S. 387-407, DOI: 10.1007/978-3-662-71567-3_21.

CSA Research (Hrsg.) (2024): Ten Post-Localization Trends for 2025; https://insights.csa-research.com/aim/en/reports/305013719 (letzter Abruf: 25.09.2025).

CSA Research (Hrsg.) (2025a): Q1 2025 Market Forecast; März 2025; https://csa-research.com/Featured-Content/For-LSPs/Global-Market-Survey (letzter Abruf: 17.01.2026).

CSA Research (Hrsg.) (2025b): 2025 Market Sizing: Year End Update; 31.12.2025; https://insights.csa-research.com/reportaction/305013812/Marketing (letzter Abruf: 17.01.2026).

Deal, T. E.; Kennedy, A. A. (1982): Corporate cultures – The rites and rituals of corporate life; Reading: Addison-Wesley.

DIN (Hrsg.) (2018): DIN ISO 18587:2018-02 - Übersetzungsdienstleistungen - Posteditieren maschinell erstellter Übersetzungen - Anforderungen (ISO 18587:2017); Berlin: DIN; DOI: 10.31030/2786422.

Döring, N. (2023): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften; 6. Aufl., Berlin/Heidelberg: Springer; DOI: 10.1007/978-3-662-64762-2.

Doppler, K.; Lauterburg, C. (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; 14. Aufl., Frankfurt am Main: Campus.

Drewer, P.; Ziegler, W. (2011): Technische Dokumentation; Würzburg: Vogel Media.

Drucker, P. F. (1967): The Effective Executive - The Definitive Guide to Getting the Right Things Done; New York: HarperCollins Publishers; DOI: 10.4324/9780080549354.

Fraunhofer Institut für Entwurfstechnik Mechatronik (Hrsg.) (2023): Arbeit 4.0 - Lösungen im Zusammenspiel aus Mensch, Organisation und Technik; www.iem.fraunhofer.de/de/schwerpunktthemen/arbeit-4-0.html (letzter Abruf: 25.09.2025).

Google Official Blog (Hrsg.) (2006): Google's "20 percent time" in action. https://googleblog.blogspot.com/2006/05/googles-20-percent-time-in-action.html?utm_source=chatgpt.com, 18.05.2006 (letzter Abruf: 19.12.2025).

Grösser, S. (2018): Geschäftsmodell; https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275/version-275417, letzte Revision am 14.02.2018 (letzter Abruf: 25.09.2025).

Hackl, B., Wagner, M; Artmer, L.; Baumann, D. (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt; Wiesbaden: Springer; DOI: 10.1007/978-3-658-16266-5.

Häder M. (2014): Delphi-Befragungen; 3. Aufl., Wiesbaden: Springer VS; DOI: 10.1007/978-3-658-01928-0.

Hofmann, J. (2026): Wenn KI Organisationen umbaut: Führung im Spannungsfeld von Empowerment und transformationaler Organisationsgestaltung; Vortrag des Fraunhofer Instituts IAO auf der Transform 2026, Berlin, 19. März 2026.

Jiménez-Crespo, M. A. (2025): Human-Centered AI and the Future of Translation Technologies: What Professionals Think About Control and Autonomy in the AI Era; in: Information, Jhg. 16, Heft 5, S. 1-19; DOI: 10.3390/info16050387.

Kotter, J. P. (1995): Acht Kardinalfehler bei der Transformation; in: Harvard Business Manager, 17. Jhg., Heft 3/1995, S. 21–28.

Kotter, J. P. (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in 8 Schritten erfolgreich verändern, München: Vahlen.

Kotter, J. P. (2012): Accelerate!, in: Harvard Business Review (HBR); 90. Jhg., Heft 11, S. 44-58; Reprint von Kotter International, S. 1-13.

Kotter, J.P. (2015): Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen; München: Vahlen.

Kreutzer, R. T.; Neugebauer, T.; Pattloch, A. (2017): Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management, Wiesbaden: Springer Gabler; DOI: 10.1007/978-3-658-11914-0.

Kübler-Ross, E. (1969): On Death and Dying; New York: Macmillan.

Lanzl, J., Possin, M., Schöttl, F. & Gimpel, H. (2024): Basiskompetenzen im Wandel: Relevanzverschiebungen aufgrund von KI; Stuttgart: University of Hohenheim. DOI: 10.17605/OSF.IO/3925T.

Lewin, K. (1963): Feldtheorie in der Sozialwissenschaft; Bern/Stuttgart: Huber.

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie; Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Łukasik, M. (2024): The Future of the Translation Profession in the Era of Artificial Intelligence. Survey Results from Polish Translators, Translation Trainers, and Students of Translation; in: Lublin Studies in modern Languages and Literature, Jhg. 48, Heft 3, S. 25-39; DOI: 10.17951/lsmll.2024.48.3.25-39.

Nagel, E.; Keis, P.; Ott, P. (2018) Widerstand in Veränderungsprozessen; in: Zeitschrift für Organisation (zfo), 87. Jhg., Heft 5, S. 357–362.

Norman, J. (2025): The First Public Demonstration of Machine Translation Occurs; letzte Korrektur am 28.12.2025; www.historyofinformation.com/detail.php?id=666 (letzter Abruf: 17.01.2026).

Piderit, S. K. (2000): Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change; in: Academy of Management Review, 25. Jhg., Heft 4, S. 783–794; DOI: 10.5465/AMR.2000.3707722.

Rampelt, F.; Klier, J.; Kirchherr, J.; Ruppert, R. (2025): KI-Kompetenzen in deutschen Unternehmen: Schlüssel zu einer Jahrhundertchance für Deutschland; Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.; DOI: 10.5281/zenodo.14637137

Rampelt, F.; Matthes, W.; Hannken-Illjes, K.; Sandmeir, A.; Gehrs, V.; Horstmann, N.; Kunz, A. M.; Eigbrecht, L.; Johannsen, T.; Blum, S.; Frank, S.;

Sutter, C.; Koch, H. (2025): Future Skills 2030 - Ein aktualisiertes Framework für Zukunftskompetenzen; Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.; DOI: 10.5281/zenodo.17910748

Randstad Stiftung (Hrsg.) (2025): KI und die Zukunft der Arbeit – Stresstest für Führung und Zusammenarbeit; https://www.randstad-stiftung.de/publikationen/ki-und-die-zukunft-der-arbeit-stresstest-fur-fuhrung-und-zusammenarbeit (letzter Abruf: 17.01.2026).

Reinke, U. (2004): Translation Memories – Systeme, Konzepte, Linguistische Optimierung; Frankfurt a.M.: Peter Lang Group.

Schaffner, M. (2002): Erweiterte Dienstleistungen durch Multilingualität; Sitzung BVDM-Fachbereich Vorstufe, Wiesbaden, 20. Februar 2002.

Schaffner, M. (2019): Widerstand wird zu Dynamik; in: technische kommunikation, 41. Jhg., Heft 2, S. 52–58.

Schaffner, M. (2020): KI-Widerstände auf der Mitarbeiterebene in produktive Dynamik überführen; in: Buchkremer, R.; Heupel, T.; Koch, O. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft, Wiesbaden: Springer Gabler (FOM Edition), S. 193–210; DOI: 10.1007/978-3-658-29550-9_11.

Schaffner, M. (2021): Arbeiten in digitalen Zeiten; in: technische kommunikation, 43. Jhg., Heft 2, S. 15–22.

Schaffner, M. (2022): Arbeiten in digitalen Zeiten – Change-Management; Vortrag auf der ASTT-Tagung an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Campus Germersheim, 29.-30.06.2022.

Schaffner, M. (2024): Arbeiten in digitalen Zeiten – Akzeptanzförderung mithilfe der „Matrix Digital Change“; in: Rösener, C.; Canfora, C.; Dörflinger, T.; Hoberg, F.; Varga, S. (Hrsg.): Übersetzen im Wandel; Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 39-79; DOI: 10.1007/978-3-658-42903-4.

Schaffner, M. (2025): Zwischen Innovation und Widerstand – wie Change-Management die KI-Übersetzung zum Erfolg macht; Vortrag, tekom-Jahrestagung, Stuttgart, 11.-13.11.2025.

Schaffner, M. (2026a): Motivation und Führung; in: Wagner, D. (Hrsg.) Praxishandbuch Personalmanagement; 3. Aufl., Freiburg: Haufe (in Publikation).

Schaffner, M. (2026b): Arbeit neu denken; in: technische kommunikation, 48. Jhg., Heft 4 (in Publikation).

Schallmo, D.; Reinhart, J.; Kuntz, E. (2018): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten, Wiesbaden: Springer; DOI: 10.1007/978-3-658-20215-6.

Schein, E.H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, München: Vahlen; DOI: 10.15358/9783800652723.

Schermuly, C. (2021): New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern; 3. Aufl., Freiburg: Haufe; DOI: 10.34157/9783648150030.

Schermuly, C. (2023): Empowerment: Die Mitarbeiter stärken und entwickeln; in: Felfe, J.; Dick, R. van (Hrsg): Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskraft; 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York: Springer, S. 17–29; DOI: 10.1007/978-3-662-68185-5_25

Schorlemmer, J. (2022): New Work und Gesundheit; FOM-Forum Digitale Transformation, Berlin, 19.05.2022.

Schreyögg, G. (2016): Grundlagen der Organisation; 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Schuh, G.; Lau, F.; Vogt, F.; Zimmermann, R. (2017): Gestaltung von Corporate Inkubatoren. Whitepaper – Empirische Studie; Aachen: Fraunhofer IPT; https://www.ipt.fraunhofer.de/de/publikationen/whitepaper-trendreporte-studien/gestaltung-von-corporate-inkubatoren.html (letzter Abruf: 20.01.2026).

Shormani, Mohammed Q.; Al-Sohbani, Yehia A. (2025): Artificial intelligence contribution to translation industry: looking back and forward; in: Discover Artificial Intelligence, Jg. 5, Band 389; Springer Nature; DOI: 10.1007/s44163-025-00487-3.

Slator (Hrsg.) (2025): Language Service Provider Index; https://slator.com/2025-language-service-provider-index/ (letzter Abruf: 25.09.2025).

Stähler, P. (2001): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie - Merkmale, Strategien und Auswirkungen; Köln: Josef Eul Verlag.

Streich, R. K. (1997): Veränderungsprozeßmanagement; in: Reiß, M.; Rosenstiel, L. von; Lanz, L. (Hrsg.): Change Management. Programme, Projekte

und Prozesse; USW-Schriften für Führungskräfte, Band 31; Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 237–254.

Tarafdar, M.; Tu, Q; Ragu-Nathan, B. S.; Ragu-Nathan, T.-S. (2007): The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity, Journal of Management Information Systems, 24. Jhg., Heft 1, S. 301–328; DOI: 10.2753/MIS0742-1222240109.

Techniker Krankenkasse (Hrsg) (2022): Gesundheitsreport 2022 – Arbeitsunfähigkeiten, Hamburg: tk; https://www.tk.de/resource/blob/2125010/d206369dd7cd92b687109020592ba080/gesundheitsreport-au-2022-data.pdf (letzter Abruf: 23.01.2026).

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management Review, Jhg. 38, Heft 4, S. 8–30; DOI: 10.2307/41165852.

Vahs, D. (2012): Organisation, 8. Aufl., Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Wikipedia-Streich (2025): 7-Phasen-Modell; CCO-Lizenz; https://de.wikipedia.org/wiki/7-Phasen-Modell_(Veränderungsmanagement) (Grafik hochgeladen am 05.04.2025; letzter Abruf: 20.01.2026).

Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.

Werani, T.; Smeijkal, A. (2014): Erfolgsfaktoren für strategische Veränderungen; in: Zeitschrift für Organisation (zfo), 83. Jhg., Heft 3, S. 250–256.

Zink, K. J.; Bosse, C. K. (2019): Arbeit 4.0 im Mittelstand; in: Bosse, C. K.; Zink, K. J.: Arbeit 4.0 im Mittelstand, Wiesbaden: Springer, S. 1-11; DOI: 10.1007/978-3-662-59474-2.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2019)
Olaf Fritz / Carsten Weber / Angelika König / Jan Wolf
Ethische Aspekte der Künstlichen Intelligenz
Essen 2019
ISBN (Print) 978-3-89275-103-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-104-5
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 2 (2019)
Olaf Fritz / Carsten Weber / Caroline Procher / Sebastian Schorling
Psychologische Folgen einer permanenten Erreichbarkeit durch digitale Medien
Essen 2019
ISBN (Print) 978-3-89275-105-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-106-9
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 3 (2020)
Nathalie Benzinger
Relevanz von Produktqualität bei radikalen Innovationen
Essen 2020
ISBN (Print) 978-3-89275-143-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-144-1
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 4 (2020)
Thomas Abele / Joachim Hafkesbrink / Rudolf Jerrentrup / Friederike Müller-Friemauth / Silvia Rummel / Arnd Schaff / Michael Schaffner / Carsten Weber / Steffen Weimann
Innovation und Digitalisierung: Das „KCT Innovations-CheckUp-Tool“ für KMU
Essen 2020
ISBN (Print) 978-3-89275-145-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-146-5
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 5 (2020)
Benjamin Schloz
Künstliche Intelligenz im Finanzdienstleistungssektor – Evaluierung des Meinungsbildes von Privatkunden zu Robo-Advice
Essen 2020
ISBN (Print) 978-3-89275-147-2 – ISBN (eBook). 978-3-89275-148-9
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 6 (2021)
Kornelia Ahrens / Alessandro Sala / Arnd Schaff
Studie zum Technologie- und Innovationsmanagement – Methodeneinsatz, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren
Essen 2021
ISBN (Print) 978-3-89275-180-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-181-6
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 7 (2021)
Christoph Stephan / Arnd Schaff
Einkauf 4.0 in deutschen Versorgungsunternehmen
Essen 2021
ISBN (Print) 978-3-89275-198-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-199-1
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 8 (2021)
Andreas Kladroba
Der Finanzsektor als innovative Branche: Eine Datenübersicht
Essen 2021
ISBN (Print) 978-3-89275-214-1 – ISBN (eBook) 978-3-89275-215-8
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 9 (2022)
Dennis Fleischer / Carsten Weber
Ganzheitlicher Digitalisierungsansatz zur Umsetzung von Circular Economy in der Automobilindustrie
Essen 2022
ISBN (Print) 978-3-89275-268-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-269-1
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 10 (2023)
Max Pörtner / Carsten Weber
Wirkung von Dark Patterns auf die Customer Experience und das Vertrauen der Generation Y
Essen 2023
ISBN (Print) 978-3-89275-302-5 – ISBN (eBook) 978-3-89275-303-2
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 11 (2023)
Justus Growth
Organisationale Ambidextrie in Start-ups – Balance zwischen Exploration und Exploitation durch Heuristiken
Essen 2023
ISBN (Print) 978-3-89275-330-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-331-5
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 12 (2025)
Christine Tentrop
Management von Wissenstransfer beim Personalaustritt
Essen 2025
ISBN (Print) 978-3-89275-410-7– ISBN (eBook) 978-3-89275-411-4
ISSN (Print) 2629-0987– ISSN (eBook) 2629-0995

Band 13 (2026)
Michael Has
Die Zukunft der Zeitungsverlage: Alternative Informationsvermittlung in Zeiten von Klimawandel, Energieknappheit und Rohstoffmangel
Essen 2026
ISBN (Print) 978-3-89275-429-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-430-5
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995

Band 14 (2026)
Franziska Eser / Arnd Schaff
Zwischen Tradition und Transformation: Fremdmanagement als Nachfolgeform im familiengeführten Gastgewerbe
Essen 2026
ISBN (Print) 978-3-89275-432-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-433-6
ISSN (Print) 2629-0987 – ISSN (eBook) 2629-0995



Forschungsstark und praxisnah

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

FOM Hochschulzentrum Düsseldorf

Rund 45.000 Studierende, mehr als 20 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die Stiftung für internationale Bildung und Wissenschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Berufstätige und Abiturienten durch qualitativ hochwertige und bezahlbare Studiengänge akademisch zu qualifizieren. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 60 praxisorientierte Bachelor- und Master-Studiengänge an. Studiert wird im Campus-Studium+ mit Vorlesungen im Hörsaal und virtuellen Anteilen oder komplett ortsunabhängig im Digitalen Live-Studium.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
fom.de/forschung

FOM Hochschule

ISBN (Print) 978-3-89275-438-1 ISSN (Print) 2629-0987
ISBN (eBook) 978-3-89275-439-8 ISSN (eBook) 2629-0995

KCT KompetenzCentrum
für Technologie- & Innovationsmanagement
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

Mit rund 45.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

KCT

Das KCT ist ein international ausgerichtetes wissenschaftliches KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement und angrenzende Forschungsbereiche. Es arbeitet intensiv mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Fachverbänden und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen daran, aktuelle Herausforderungen einer kritischen Analyse und Bewertung zu unterziehen und Antworten auf zentrale Fragestellungen zu entwickeln.

Themenschwerpunkte des KCT sind u. a. die auch in dieser Reihe aufgegriffenen Bereiche:

- Innovative Technologien
- Wissensmanagement
- Arbeit und Psyche

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-kct.de**

FOM forscht.
Der Wissenschaftsblog
der FOM Hochschule

Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: **fom-blog.de**