This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG Insight | KI-Strategien scheitern zuerst auf der menschlichen Ebene

Heather Grizzle · April 14, 2026

Oracle's AI-linked layoffs show where AI strategy fails first: the human layer. How separations are handled shapes the workforce that stays.

Oracles jüngste Entlassungen werden als Teil einer umfassenderen, KI-getriebenen Umstrukturierung dargestellt, doch die Umsetzung offenbart etwas Folgenreicheres als eine reine Kostenentscheidung. Tausende Mitarbeiter wurden über unpersönliche, zentralisierte Kommunikation benachrichtigt, wobei der Systemzugriff fast sofort gesperrt wurde und kaum oder gar keine Einbindung auf Führungsebene stattfand. Wenn eine Belegschaft eine Trennung in einer Weise erlebt, die Handlungsspielraum, Kontext und Würde entzieht, bleibt das Ereignis keine bloße Anpassung der Mitarbeiterzahl. Es wird zu einem Signal, das prägt, wie die verbleibende Organisation Führung, Stabilität und den eigenen Wert interpretiert.

Aus der Perspektive des Personalrisikos liegt das Problem nicht im Vorhandensein von Entlassungen. Organisationen strukturieren sich regelmäßig um, und die Umverteilung von Kapital hin zu aufkommenden Technologien ist zu erwarten. Das Problem liegt darin, wie die Umstrukturierung parallel zu sichtbarem Wachstum und erheblichen Investitionen in die KI-Infrastruktur operativ umgesetzt wurde. Wenn Milliarden in zukünftige Fähigkeiten fließen, während die aktuelle Belegschaft durch standardisierte, distanzierte Prozesse entlassen wird, kommuniziert die Organisation unbeabsichtigt, dass Humankapital ein entbehrlicher Produktionsfaktor und kein verwalteter Vermögenswert ist. Diese Wahrnehmung bleibt nicht auf die Ausscheidenden beschränkt. Sie verankert sich im Verhalten derjenigen, die bleiben.

Die nachgelagerten Auswirkungen treten selten unmittelbar auf, sind aber durchweg messbar. Mitarbeiter, die eine solche Entwicklung beobachten, beginnen mit vermindertem Vertrauen zu agieren, was sich direkt

> Wenn Vertrauen untergraben wird, leisten Mitarbeiter keinen of-

auf die Akzeptanz neuer Systeme, die Bereitschaft zur Weitergabe von institutionellem Wissen und das Engagement bei Transformationsinitiativen auswirkt. Insbesondere die KI-Strategie hängt auf jeder Ebene von der Einbindung des Menschen ab, von der Datenqualität über die Neugestaltung von Arbeitsabläufen bis hin zur Nutzerakzeptanz. Wenn Vertrauen untergraben wird, leisten Mitarbeiter keinen offenen Widerstand. Sie ziehen sich still zurück, verzögern die Einführung und schützen ihre eigene Relevanz, anstatt zum organisatorischen Wandel beizutragen. Genau hier beginnen groß angelegte Technologieinvestitionen, hinter den Erwartungen zurückzubleiben.

fenen Widerstand. Sie ziehen sich still zurück.

Ein Weg zur Erholung erfordert mehr als eine Umgestaltung der Erzählung. Er erfordert den Wiederaufbau der operativen Verbindung zwischen Personalstrategie und Technologieinvestitionen. Die Führungsebene muss zunächst Verantwortlichkeit durch direkte und konkrete Kommunikation wiederherstellen, die nicht nur erklärt, was geschehen ist, sondern auch, wie zukünftige Entscheidungen anders umgesetzt werden. Dies darf sich nicht auf allgemeine Formulierungen zu strategischen Prioritäten stützen. Es muss Prozessfehler ansprechen und klarstellen, welche Erwartungen Mitarbeiter künftig an ihre Behandlung haben können, denn Glaubwürdigkeit wird durch Konkretheit wiederhergestellt, nicht durch Botschaften.

Ebenso wichtig ist die Neudefinition der Rolle der Belegschaft innerhalb der KI-Strategie selbst. Organisationen, die diesen Übergang erfolgreich bewältigen, positionieren KI nicht als Ersatzmechanismus. Sie definieren sie als Fähigkeitsmultiplikator und bieten klare, zugängliche Wege für Mitarbeiter, in angrenzende Rollen zu wechseln, relevante Fähigkeiten zu erwerben und an der Transformation teilzuhaben. Ohne sichtbare interne Mobilität und Umschulungsstrukturen, die direkt mit den eingeführten Systemen verknüpft sind, interpretieren Mitarbeiter KI-Investitionen als Verdrängung statt als Chance, was die Akzeptanz genau in dem Moment untergräbt, in dem sie am wichtigsten ist.

Die Organisation muss sich auch mit den operativen Risiken auseinandersetzen, die durch einen raschen Personalabbau entstehen. Institutionelles Wissen existiert nicht allein in Dokumentationen. Es liegt in informellen Prozessen, Workarounds und kontextuellem Verständnis, das oft nicht festgehalten wird. Wenn eine große Zahl von Mitarbeitern ohne strukturierten Wissenstransfer ausscheidet, übernimmt die Organisation verborgene Schwachstellen, die sich später als Ineffizienzen, Fehler und er-

höhte Abhängigkeit von externer Unterstützung zeigen. Das Erkennen und Abmildern dieser Risiken ist entscheidend, um den Betrieb nach der Umstrukturierung zu stabilisieren.

Letztlich wird die KI-Transformation nicht dadurch bestimmt, wie schnell Ressourcen umverteilt werden, sondern dadurch, wie wirksam menschliche und technologische Systeme integriert werden. Kostensenkungen können die kurzfristige finanzielle Position verbessern, doch ohne eine entsprechende Personalstrategie, die Vertrauen erhält, Wissen bewahrt und Teilhabe am zukünftigen Zustand ermöglicht, führt die Organisation langfristige Instabilität herbei. Das Ergebnis ist keine gescheiterte Strategie im klassischen Sinne, sondern eine geschwächte, die ihr beabsichtigtes Potenzial nie erreicht.

Aus Sicht von NCG ist der Unterschied eindeutig. Organisationen, die KI als Ersatzstrategie behandeln, optimieren auf Kosten. Organisationen, die sie als Fähigkeitsstrategie behandeln, bauen nachhaltige Vorteile auf. Der Unterschied liegt nicht in der Technologie selbst, sondern darin, wie Menschen innerhalb dieser positioniert werden.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Zitierweise

Grizzle, H. M. (2026, April 14). NCG Insight | KI-Strategien scheitern zuerst auf der menschlichen Ebene. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/de/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/