

Thorsten Veith

Integration first:

KI braucht Organisationsentwicklung von Minute 1

Drei Positionen für eine gelingende Transformation

Einleitung: Warum dieses Paper?

KI verändert nicht nur Werkzeuge – sie verändert Arbeit selbst: Entscheidungswege, Rollenverständnisse, Kompetenzprofile, Machtgefüge. Wer KI nur als Technologie-Thema behandelt, wird scheitern – nicht an der Technik, sondern an der Organisation. Die Einführung von KI greift tief in bestehende Arbeitsweisen, Entscheidungsprozesse und kulturelle Normen ein. Sie ist keine rein technische Angelegenheit, sondern ein sozialer Prozess, der organisationsentwicklerische Begleitung braucht.

Dieses Paper formuliert drei zentrale Positionen für das Zusammenspiel von der Elemente Human, Organizational Development, Leadership und Transformation. Es richtet sich an Führungskräfte, Beraterinnen und Berater sowie an alle, die KI-Einführungen verantworten oder begleiten. Die Positionen basieren auf der systemisch-integrativen Perspektive des isb und der Überzeugung, dass Technologie, Organisation, Kultur und Mensch immer zusammen gedacht werden müssen.

KI ist Technologie. Transformation arbeitet an Kultur und Verantwortung.

Position 1: KI und OE zusammen denken – von Anfang an

Die Leitthese

Jedes KI-Projekt ist ein Organisationsprojekt. Die Technik ist selten das Problem. Das Problem ist, dass Organisationen KI wie ein IT-Upgrade behandeln – und dann überrascht sind, dass Menschen, Kultur und Strukturen nicht mitziehen. KI verändert nicht nur, was wir tun, sondern wie wir zusammenarbeiten, wer entscheidet und welche Rollen Bedeutung haben.

Wir können eine Doppelbewegung im Zusammenspiel von OE und KI beobachten: KI ist einerseits der Treiber und Katalysator organisationaler Veränderung und Transformation. Andererseits wird auch die Arbeit und Wirkung von Organisationsentwicklung selbst verändert und geprägt durch die zunehmende Integration von KI.

Wie man es häufig vorfindet – und warum es scheitert

Der klassische Rollout-Ansatz

Ein Konzern entscheidet sich für ein KI-Tool im Kundenservice. Das Projekt wird von der IT-Abteilung gesteuert. Es gibt einen technischen Projektplan mit Meilensteinen: Auswahl, Pilotierung, Skalierung.

Change Management wird als Teilpaket mitgedacht – meist in Form einer Kommunikationskampagne: Townhall, Intranet-Artikel, FAQ-Dokument. Die Schulung besteht aus einem halben Tag Tool-Training.

Was passiert: Die Mitarbeitenden im Kundenservice fühlen sich übergangen. Niemand hat mit ihnen besprochen, was sich an ihrer täglichen Arbeit konkret ändert. Die Teamleitungen wissen nicht, wie sie mit Unsicherheiten umgehen sollen. Manche Mitarbeitende fürchten um ihre Stelle, andere sehen nicht ein, warum sie einem Algorithmus vertrauen sollen. Das Tool wird formal eingeführt, aber real unterlaufen. Nach sechs Monaten zeigt das Reporting niedrige Nutzungsraten. Die Reaktion des Managements: mehr Schulungen, strengere Vorgaben. Der eigentliche Grund – fehlendes organisationales Mitdenken – wird nicht adressiert

Der „Change kommt später“- Irrtum

Ein Finanzdienstleister führt KI-gestützte Risikobewertung ein. Die ersten sechs Monate gehören der Technik. Danach soll „Change“ starten. In den sechs Monaten haben sich bereits informelle Meinungen verfestigt, Gerüchte kursieren, Lager haben sich gebildet. Die OE startet in ein bereits vermintes Feld. Was als geordnete Sequenz gedacht war, erzeugt doppelten Aufwand, weil man nachträglich Vertrauen aufbauen muss, das man vorher leichtfertig verspielt hat.

Die Alibi-Beteiligung

Ein Unternehmen macht alles scheinbar richtig – es gibt Workshops, Beteiligungsformate, ein Change-Team. Aber die wesentlichen Entscheidungen sind längst gefallen. Die Mitarbeitenden merken schnell, dass ihre Beteiligung Inszenierung ist. Das Ergebnis ist schlimmer als keine Beteiligung: Es entsteht Zynismus.

Wie man es besser angeht

Parallele Projektarchitektur von Tag 1

Neben dem technischen Arbeitsstrang gibt es einen gleichwertigen OE-Strang. Beide haben eigene Ressourcen, eigene Verantwortliche – aber gemeinsame Steuerung. Es gibt nicht ein Projektteam mit einem „Change-Beauftragten“ am Rand, sondern ein integriertes Steuerungsteam, in dem technische und organisationale Perspektiven gleichberechtigt vertreten sind.

Frühes Mapping der organisationalen Auswirkungen

Bevor das Tool ausgewählt wird, wird systematisch geklärt: Welche Rollen verändern sich? Welche Entscheidungsprozesse werden berührt? Wo verschieben sich Kompetenzen und Verantwortlichkeiten? Wo entstehen neue Abhängigkeiten? Diese Analyse ist nicht HR-Arbeit am Rande, sondern Kernbestandteil der Projektplanung

Echte Beteiligung statt Informationskaskade

Betroffene werden nicht informiert, sondern einbezogen – in die Gestaltung der neuen Prozesse, in die Definition ihrer neuen Rollen, in die Bewertung, was das Tool leisten soll und was nicht. Das kostet Zeit, spart aber die wesentlich teureren Korrekturschleifen später.

Praxisbeispiel: Logistikunternehmen

Ein mittelständisches Logistikunternehmen führt KI-gestützte Routenoptimierung ein. Statt nur die Technik zu pilotieren, werden parallel drei Dinge gemacht: Erstens wird mit den Disponenten gemeinsam erarbeitet, wie sich ihre Rolle verändert – vom Routenplaner zum Routenentscheider, der KI-Vorschläge bewertet und anpasst. Zweitens werden die Teamleitungen gecoacht, wie sie Unsicherheiten im Team aufgreifen und bearbeiten können. Drittens werden die Prozesse so angepasst, dass es explizite Feedback-Schleifen zwischen Mensch und System gibt. Die Einführung dauert etwas länger, aber die Nutzungsrate liegt von Beginn an über 80 Prozent.

Die technologische Einführung kann nur gelingen und im realen Alltag der Organisation ankommen, wenn sie von einem klaren OE- und Veränderungsprozess begleitet wird

Position 2: Integrationskompetenz als Schlüsselfähigkeit

Die Leitthese

Das Grundproblem bei KI-Einführungen ist Fragmentierung. Die technische Seite, die menschliche Seite und die organisationale Seite werden von unterschiedlichen Akteuren bearbeitet, die unterschiedliche Sprachen sprechen, unterschiedliche Logiken verfolgen und sich im schlimmsten Fall nie begegnen. Integrationskompetenz heißt: Diese Welten aktiv zusammenzuführen – nicht als Appell, sondern als konkrete Fähigkeit.

Die Führungsebene steht vor der Herausforderung, technologische, menschliche sowie kulturelle – also überindividuelle – Perspektiven zu verbinden. Der integrative Prozess des Verbindens ist nicht optional, sondern essenziell.

Integrationskompetenz bei Beratern und externen Begleitern

Wie man es häufig vorfindet

Ein Unternehmen holt sich für die KI-Einführung eine Technologieberatung. Die kümmert sich um Architektur, Datenstrategie, Toolauswahl. Parallel wird eine Change-Beratung engagiert. Die macht Stakeholder-Analysen, Kommunikationspläne, Kulturworkshops. Beide Beratungen arbeiten nebeneinander her. Die Technologieberatung hält die Change-Leute für zu weich und zu langsam. Die Change-Beratung hält die Technik-Leute für blind gegenüber den menschlichen Realitäten. Der Kunde sitzt dazwischen und muss selbst integrieren, was er eigentlich eingekauft hat, um Entlastung zu bekommen.

Oder, noch häufiger: Es gibt nur eine Beratung, aber die kommt aus einer der beiden Welten. Eine reine Technologieberatung, die „auch Change kann“ – was in der Praxis bedeutet: PowerPoint-Folien mit einem Kotter-Modell und ein Kommunikationsplan. Oder eine reine OE-Beratung, die „auch Digitalisierung begleitet“ – aber bei jeder technischen Frage an Grenzen stößt und von der IT nicht ernst genommen wird.

Wie man es besser angeht

Integrationskompetente Beratung heißt: Ich muss nicht selbst Datenwissenschaftler sein. Aber ich muss verstehen, was ein KI-Modell tut, wo seine Grenzen liegen und welche organisationalen Fragen es aufwirft. Ich muss die Sprache der IT sprechen können und gleichzeitig die Sprache der Organisation. Wenn ein Team das KI-Tool nicht nutzt, muss ich unterscheiden können, ob das an schlechter Usability liegt, an fehlendem Vertrauen, an unklaren Rollen oder an einem Machtspiel zwischen Abteilungen. Das erfordert ein Kompetenzprofil, das über klassische Beratungssilos hinausgeht.

Integrationskompetenz bei Führungskräften

Wie man es häufig vorfindet

Die Geschäftsführung delegiert die KI-Einführung an den CIO oder CDO. Dessen Erfolg wird an technischen KPIs gemessen: Implementierung im Zeitplan, Budget eingehalten, System läuft. Die menschliche und kulturelle Seite wird an HR oder an die Kommunikationsabteilung delegiert. Das Signal an die Organisation: Die Technik ist das Eigentliche, der Rest ist Begleitprogramm.

Führungskräfte der mittleren Ebene – Abteilungsleiter, Teamleiter – werden zu Umsetzern degradiert, die ein fertiges Konzept „ausrollen“ sollen. Sie bekommen keine Unterstützung darin, die Veränderung mit ihren Teams zu gestalten. Viele lösen das durch Vermeidung: Sie machen pro forma mit, schirmen aber ihre Teams ab.

Wie man es besser angeht

Führungskräfte brauchen Integrationskompetenz im doppelten Sinne. Erstens inhaltlich: Sie müssen verstehen, was KI kann und was nicht, was sie für ihre Bereiche bedeutet und welche Gestaltungsfragen sich stellen – nicht auf Expertenniveau, aber auf einem Niveau, das sie sprech- und entscheidungsfähig macht. Zweitens prozessual: Sie müssen lernen, technische und organisationale Veränderung gleichzeitig zu steuern – das heißt auch, Ambiguität auszuhalten, Fragen offen zu lassen und trotzdem handlungsfähig zu bleiben.

Essenziell sind dabei unternehmerischer Geist, Innovationskompetenz sowie eine Lern- und Prototypenkultur, die das Lernen und Arbeiten mit KI im Alltag der Mitarbeitenden fördert. Es ist Aufgabe der Führung, die Nutzung von KI in einen größeren strategischen und ethischen Kontext zu stellen. Der Sinn und Zweck technologischer Anwendungen muss von Führungskräften plausibel erklärt werden und sich in den Werten und Zielen der Organisation sinnstiftend wiederfinden.

Praxisbeispiel: Energieunternehmen

Eine Bereichsleiterin in einem Energieunternehmen wird in einem Coaching-Prozess darauf vorbereitet, die KI-Einführung in ihrem Bereich zu gestalten. Sie lernt, die technischen Möglichkeiten realistisch einzuschätzen, sie lernt Formate kennen, um mit ihrem Team über Sorgen und Chancen zu sprechen, und sie entwickelt gemeinsam mit der Projektleitung eine Einführungsstrategie, die technische und menschliche Meilensteine verzahnt. Sie wird nicht zur KI-Expertin, aber zur kompetenten Gestalterin des Veränderungsprozesses.

Integrationskompetenz auf Organisationsebene

Wie man es häufig vorfindet

Die Organisation behandelt KI als Projekt – mit Anfang und Ende, mit einem Projektteam, das nach dem Go-Live aufgelöst wird. Die Linienorganisation soll dann „übernehmen“. Aber die Linienorganisation war nie eingebunden, hat keine Kompetenz aufgebaut und wird mit einem System konfrontiert, das sie nicht mitgestaltet hat.

Wie man es besser angeht

Integrationskompetenz auf Organisationsebene heißt: Strukturen schaffen, die Silos durchbrechen. Gemischte Teams aus IT, Fachbereichen und OE. Gemeinsame Governance-Formate, in denen technische und organisationale Entscheidungen zusammen getroffen werden. Lernarchitekturen, die nicht auf einmalige Schulung setzen, sondern auf kontinuierliche Reflexion. Und vor allem: eine realistische Anerkennung, dass KI-Einführung kein Projekt ist, sondern ein dauerhafter Transformationsprozess.

Praxisbeispiel: Klinik

Eine Klinik führt KI-Diagnostik ein. Der CIO treibt die Technik, die Pflegedienstleitung kümmert sich um „die Menschen“. Beide reden nicht miteinander. Die Ärzte erleben zwei widersprüchliche Botschaften. Integrationskompetenz hieße hier: ein gemeinsames Steuerungsteam, das technische und organisationale Fragen als ein Thema behandelt – und das die Einführung von KI als Anlass nutzt, Macht- und Kommunikationsstrukturen aktiv zu moderieren.

KI-Systeme können Daten analysieren, Muster erkennen und prädiktive Modelle liefern – aber sie können keine Sinnfragen beantworten. Das bleibt Aufgabe der Führung.

Position 3: Personen- und Systemqualifizierung stimmig verbinden

Die Leitthese

Das isb unterscheidet aus gutem Grund zwischen Personenqualifizierung und Systemqualifizierung. Personenqualifizierung entwickelt individuelle Kompetenzen, Haltungen, Rollen. Systemqualifizierung entwickelt Strukturen, Prozesse, Kulturmuster,

Kooperationsformate. Beides ist notwendig – und beides verpufft, wenn es isoliert stattfindet. Die Kunst liegt in der stimmigen Verbindung: Menschen für ein System entwickeln, das sich gleichzeitig entwickelt, um die entwickelten Menschen wirksam werden zu lassen.

Kultur und KI sind zwei Seiten derselben Medaille: Jede neue Technologie wirkt als Spiegel bestehender Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen und zwingt zur Auseinandersetzung damit. Rollen und Verantwortungen von Einzelnen sowie zwischen Teams verändern sich grundlegend, wenn Entscheidungen, die zuvor von Menschen getroffen wurden, plötzlich von Algorithmen abhängig sind.

Wenn Personenqualifizierung ohne Systemqualifizierung stattfindet

Das „Schulungsprogramm“-Muster

Ein Unternehmen investiert massiv in KI-Trainings. Alle Mitarbeitenden durchlaufen ein standardisiertes Schulungsprogramm: Grundlagen von KI, Prompt Engineering, Datenkompetenz. Die Trainings sind gut gemacht, die Rückmeldungen positiv. Aber zurück am Arbeitsplatz passiert wenig. Warum? Die Prozesse sind die alten, die Rollen sind die alten, die Anreizsysteme belohnen die alten Verhaltensweisen. Die Mitarbeitenden haben individuell dazugelernt, aber das System nimmt das Gelernte nicht auf. Nach drei Monaten ist das Meiste versickert.

Das „KI-Champion“-Muster

Einzelne engagierte Mitarbeitende werden zu KI-Champions ernannt. Sie experimentieren, bringen Ideen ein, sind begeistert. Aber sie stoßen auf Strukturen, die nicht mitziehen: keine Zeitbudgets zum Experimentieren, keine Eskalationswege für ihre Vorschläge, keine Anerkennung im Bewertungssystem. Die Champions werden müde, manche werden zynisch. Die Organisation hat Einzelne qualifiziert, aber das System nicht vorbereitet.

Das „Mindset“-Muster

Es wird viel in „Haltung“ investiert – Growth Mindset, Innovationskultur, Fehlerfreundlichkeit. Alles richtig und wichtig. Aber wenn die Struktur Fehler bestraft, wenn die Meeting-Kultur keine Experimentierräume vorsieht, wenn die Zielvorgaben keine Zeit für Lernen lassen, dann prallt die neue Haltung an der alten Struktur ab.

Wenn Systemqualifizierung ohne Personenqualifizierung stattfindet

Das „Neue Organigramm“-Muster

Ein Unternehmen reagiert auf KI mit einer Reorganisation. Es werden neue Rollen geschaffen – Data Steward, AI Coordinator, Digital Process Owner. Auf dem Papier sieht das schlüssig aus. Aber niemand hat die Menschen, die diese Rollen ausfüllen sollen, darauf vorbereitet. Der bisherige Abteilungsleiter, der jetzt „Digital Process Owner“ heißt, macht genau das, was er vorher gemacht hat – nur unter neuem Titel.

Das „Prozess-Redesign“-Muster

Ein Dienstleister designt KI-optimierte Prozesse. End-to-End durchdacht, effizient, technisch sauber. Aber die Mitarbeitenden, die in diesen Prozessen arbeiten sollen, wurden nicht mitgenommen. Sie verstehen die Logik nicht, sie vertrauen dem System nicht, sie haben Angst vor Kontrollverlust. Der Prozess existiert als Soll-Bild, aber die gelebte Praxis weicht massiv davon ab.

Das „Tool-first“-Muster

Eine Organisation beschafft eine KI-Plattform, richtet technische Infrastruktur ein, definiert Datenflüsse und Schnittstellen. Das System steht – aber die Menschen, die es nutzen sollen, wurden weder in ihren Ängsten abgeholt noch in ihren Kompetenzen entwickelt. Die teuerste Plattform nützt nichts, wenn die Anwender sich nicht als kompetent und sicher erleben.

Die stimmige Verbindung: Wie es gelingt

Das Grundprinzip

Jede Systemveränderung braucht ein Personenäquivalent und umgekehrt. Wenn ich eine neue Rolle definiere (System), muss ich gleichzeitig klären: Was braucht der Mensch, der diese Rolle ausfüllt? Welche Kompetenzen, welche Haltungen, welche Unterstützung? Und wenn ich Menschen qualifiziere (Person), muss ich gleichzeitig fragen: Gibt es im System die Bedingungen, damit das Gelernte wirksam werden kann? Das ist keine Sequenz, sondern ein Wechselspiel.

Praxisbeispiel: Krankenhaus mit KI-Diagnostik

Systemqualifizierung: Die Entscheidungsprozesse werden neu gestaltet. Es wird definiert, in welchen Fällen die KI-Empfehlung bindend ist, in welchen sie ein Vorschlag bleibt, wer die letzte Entscheidung hat. Die Dokumentationsprozesse werden angepasst. Es entstehen neue Übergabeformate zwischen Mensch und Maschine. Es wird ein Feedback-Mechanismus etabliert, über den Ärzte systematisch Rückmeldung zur Qualität der KI-Empfehlungen geben können.

Personenqualifizierung: Die Ärzte werden nicht nur im Umgang mit dem Tool geschult, sondern auch in einer neuen professionellen Rolle: Wie treffe ich Entscheidungen, wenn mir ein Algorithmus etwas empfiehlt? Wie gehe ich mit Situationen um, in denen mein klinisches Urteil der KI widerspricht? Wie kommuniziere ich KI-gestützte Diagnosen gegenüber Patienten? Die Teamleitungen werden in der Moderation von Konflikten qualifiziert, die aus dem Spannungsfeld Mensch-Maschine entstehen.

Die Verbindung: Beides wird nicht nacheinander, sondern parallel und aufeinander bezogen entwickelt. Die neuen Prozesse werden mit den betroffenen Ärzten gemeinsam erarbeitet, nicht für sie. Die Qualifizierung speist sich aus den konkreten Anforderungen der neuen Prozesse. Und die Erfahrungen aus der Qualifizierung fließen zurück in die Anpassung der Prozesse. Es ist ein lernendes System, kein ausgerolltes Programm.

Praxisbeispiel: Industrieunternehmen mit KI-Qualitätskontrolle

Häufig vorgefunden: Die Techniker werden im neuen System geschult (Person), aber Schichtplanung, Verantwortlichkeiten und Eskalationswege bleiben unverändert (System fehlt). Oder: Die Prozesse werden komplett neu aufgesetzt (System), aber den Technikern wird lediglich ein Handbuch gegeben (Person fehlt).

Besser: Die Qualifizierung der Techniker wird an den konkreten neuen Situationen entwickelt, die der neue Prozess erzeugt. Was mache ich, wenn die KI einen Fehler meldet, den ich nicht sehe? Wie dokumentiere ich meine Entscheidung, wenn ich die KI-Empfehlung überstimme? Diese Qualifizierung wird nicht im Seminarraum gemacht, sondern on the job, begleitet durch erfahrene Kollegen und Coaches. Gleichzeitig werden die Eskalationswege angepasst, die Schichtübergaben neu gestaltet und Feedback-Routinen etabliert. Die Techniker erleben: Meine neue Kompetenz wird gebraucht und die Organisation gibt mir den Rahmen, sie zu nutzen.

Personenqualifizierung ohne Systemqualifizierung erzeugt frustrierte Individuen. Systemqualifizierung ohne Personenqualifizierung erzeugt leere Strukturen. Erst die Verbindung erzeugt lernende Organisationen.

Die systemische Perspektive als Brücke

Die systemische Perspektive bietet Werkzeuge und Denkansätze, die das Zusammenspiel von OE und KI erleichtern. Sie ermöglicht ein holistisches Verständnis von Organisationen als lebendige Systeme, in denen technologische, menschliche und kulturelle Dimensionen untrennbar miteinander verwoben sind. Jede technologische Veränderung löst auch soziale und kulturelle Dynamiken sowie Fragen hinsichtlich der Identität der Organisation und deren Mitarbeitenden aus.

Systemische OE erkennt die Ambivalenzen, die KI mit sich bringt: zwischen Effizienz und Entmenschlichung, zwischen Innovation und Bewährtem, zwischen breiter Partizipation und hierarchischer Steuerung. Durch das bewusste Arbeiten mit Dilemmata können Organisationen diese Spannungen nicht nur aushalten, sondern kreativ nutzen.

KI-Projekte entwickeln sich oft iterativ und erfordern flexible Steuerungsansätze. Systemische OE bringt Werkzeuge wie Hypothesenbildung, zirkuläres Vorgehen und Reflexion in die Projektsteuerung ein, die es ermöglichen, auch in unsicheren und dynamischen Kontexten handlungs- und steuerungsfähig zu bleiben. Die „**Changeability**“ der Organisation wird so systematisch erhöht.

Conclusio

Die größte Gefahr bei KI ist nicht, dass die Technik nicht funktioniert – sondern dass Organisationen glauben, es sei ein Technik-Thema.

Die Frage ist nicht: Wie führen wir KI ein? Die Frage ist: Wie entwickeln wir unsere Organisation so weiter, dass KI darin wirksam werden kann?

Jede Organisation bekommt die KI-Nutzung, die sie verdient – und zwar genau die, die zu ihrem Reifegrad in Organisationsentwicklung passt.

Thorsten Veith ist Leiter der isb GmbH, einem systemischen Weiterbildungs- und Business-Institut für Beratung, Organisationsentwicklung und Change, Coaching sowie Executive Education. Er ist Berater, Lehrtrainer sowie Initiator von nodium.ai, einer KI-gestützten und kulturzentrierten Matching-Plattform.

isb GmbH – www.isb-w.eu

Autor: Thorsten Veith

Quelle: isb