

KI macht keine Pause! Kann deine Organisation mithalten?

Wie Organisationen KI erfolgreich integrieren können

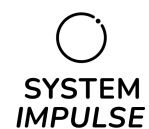
6 Thesen zum Paradigmenwechsel
in Organisationen im Kontext von KI



Nicolas Crisand

transform consulting **starke organisation.**
inspirierte menschen.

Alexander Pauly



Lutz Morich

Inhalt

Inhalt

Einleitung	3
1. Wer führt eigentlich Regie? Human Core Capabilities werden zur strategischen Ressource!	4
2. KI zwingt Unternehmen zum Neudesign von Aufbau- und Ablauforganisation	7
3. Keine Fassade mehr: Führung wird radikal auf das Wesentliche destilliert. Sinn schlägt Steuerung und Kontrolle.	10
4. Wer kontrolliert die Kontrolle? Menschliche Aufsicht bleibt möglich, wenn sie hybrid, strukturell verankert und kontinuierlich weiterentwickelt wird.....	12
5. Wer hat künftig das Sagen? KI-Kompetenz wird zur Machtressource!	15
6. Mensch-KI-Interaktion oder: KI zwingt Teams zur radikalsten Rollen Neuverhandlung seit der Erfindung der Führungskraft.	18
Fazit: Der Paradigmenwechsel als Chance. KI als Transformationskatalysator für menschenzentrierte Organisationen	21
Über die Autoren:	23
Quellenverzeichnis	24

Einleitung

Warum wir diese Thesen geschrieben haben

KI ist da, um zu bleiben. Sie nimmt Platz am Tisch, verändert Dynamiken und zwingt Organisationen, ihre Spielregeln neu zu verhandeln. Wir Autoren sehen darin enorme Chancen aber auch handfeste Risiken: Wer KI nur als Tool versteht, unterschätzt die Tiefe des Wandels. Es geht nicht vorrangig um Technik, sondern um Strukturen, Rollen, Kultur und Selbstverständnis und um Haltung. Unsere Erfahrung als Organisationsentwickler zeigt jedoch: Mit einem Zusammenspiel aus vielen Elementen wie z.B. Reflexion, Partizipation, kreativer Strukturarbeit oder der Bereitschaft, Kontrolle neu zu denken, lässt sich diese Transformation wirksam gestalten.

Was wir damit erreichen wollen

Unsere sechs Thesen sollen sensibilisieren, inspirieren und zu Diskussionen anregen. Wir wollen sichtbar machen, welche Herausforderungen auf Organisationen zukommen, und Wege aufzeigen, wie Mensch-KI-Zusammenarbeit gelingen kann, ohne dass Verantwortung, Sinn und Menschlichkeit verloren gehen. Es ging uns dabei nicht um die spektakulärste Vision oder die provokanteste These, sondern um die Themen, mit denen sich Organisationen aus unserer Sicht jetzt auseinandersetzen sollten.

Wie wir vorgegangen sind

Drei Thesen beleuchten die Strukturseite: Entscheidungswege, Mensch-KI-Interaktion und Governance. Die anderen drei richten den Blick stärker auf die Ebene des Individuums: Kompetenzen, Führung und Macht. Sechs Thesen können nicht alles abdecken, aber sie markieren Felder, die wir für relevant halten. Jede These steht für sich und zugleich sind sie miteinander verwoben.

Wer wir sind

Wir sind drei erfahrene Organisationsentwickler, Unternehmer und Berater, die seit Jahren an der Schnittstelle von Strukturen, Führung und Kultur arbeiten und die KI nicht als technische, sondern vor allem als organisationale Herausforderung und Chance verstehen.

1. Wer führt eigentlich Regie? Human Core Capabilities werden zur strategischen Ressource!

Warum diese These zählt

Mit dem zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz erleben wir eine tiefgreifende Verschiebung von Wertschöpfung. Was bislang dem Menschen vorbehalten war (Informationsverarbeitung, Entscheidung auf Basis von Daten, sogar Mustererkennung) wird immer stärker durch Maschinen übernommen. Wissen wird zur Commodity, Facharbeit zur automatisierbaren Routine. Was bleibt dann dem Menschen?

Diese Frage verkennt, dass die entscheidenden Beiträge des Menschen in Organisationen nie rein fachlicher Natur waren. Vielmehr sind es Kompetenzen wie

- Deutungsfähigkeit
- Resonanz
- Selbststeuerung
- Ambiguitätstoleranz
- ethisches Entscheiden und
- kreative Konzeptbildung,

die Organisationen tragen und verändern. Diese Fähigkeiten sind nicht bloß „weich“. Sie sind essenziell für das Navigieren in einer Welt, die durch technologische Dynamik, kulturelle Diversität und Unsicherheit geprägt ist.

Die Fähigkeit, inmitten dieser Komplexität bewusst Regie zu führen, über sich selbst, über Beziehungen, über Rollen und kulturelle Kontexte, rückt ins Zentrum menschlicher Professionalität. Diese Regiekompetenz ist nicht ersetzbar. Sie wird zur strategischen Kernkompetenz für Organisationen und Individuen.

Chancen und Risiken für Organisationen

Die Chancen liegen klar auf der Hand: Organisationen, die in der Lage sind, Human Core Capabilities (HCC) zu erkennen, zu entwickeln und in ihre Prozesse zu integrieren, gewinnen an kultureller Tiefenschärfe und Anpassungsfähigkeit. Menschliche Fähigkeiten werden zum Differenzierungsmerkmal gerade dort, wo KI an ihre Grenzen stößt: im Aushandeln von Bedeutungen, im Umgang mit Ungewissheit, im Aufbau tragfähiger Beziehungen und im Gestalten komplexer Rollensysteme. Nur Organisationen, die dies erkennen, werden mit der immensen Komplexität, die aus KI erwächst, produktiv umgehen können.

Unternehmen erzielen einen Wettbewerbsvorteil im Zeitalter der KI, indem sie sich stark auf originär menschliche Fähigkeiten und die Mensch-Maschine-Kollaboration konzentrieren. Der Erfolg von KI-Initiativen hängt bei führenden Unternehmen zu 70 % von Menschen und Prozessen ab, wobei der Fokus auf Strategie, Kontext und Urteilsvermögen liegt, Fähigkeiten, die KI nur ergänzen kann.^{1 2}

Dem gegenüber steht eine reale Gefahr: Wenn Organisationen es versäumen, ihre menschlichen Kompetenzräume zu pflegen, droht eine schleichende Verarmung, „Creative Illiteracy“, also der Verlust der Fähigkeit, mit Offenheit, Ambivalenz und kreativer Gestaltungskraft umzugehen, wird zur systemischen Schwäche. So, wie viele von uns verlernt haben, nach Straßenkarten Wege zu finden, seit es Navigationsgeräte gibt, so könnten wir uns ein wenig zu sehr daran gewöhnen, kreative Prozesse an KI abzugeben. Eine reine Technologiezentrierung führt dazu, dass die meisten Unternehmen scheitern, messbaren Wert aus KI zu

generieren, und es entstehen kulturelle Spannungen und Konflikte zwischen Teams. Die Vernachlässigung von Schulung und kritischer Einbindung fördert die unkritische Akzeptanz von KI-Ergebnissen (in einer Studie ca. zwei Drittel der Mitarbeitenden³), was zu einer erhöhten Fehleranfälligkeit führt (56 % der Mitarbeitenden geben an, bereits Fehler durch KI gemacht zu haben⁴). Des Weiteren drohen Kompetenzverlust (Deskilling), eine Überabhängigkeit von der Technologie sowie Rechtsverletzungen (Datenschutz, Urheberrechte etc.) durch unbedachten Umgang mit sensiblen Daten. Wer die Strategie, den Kontext und das Urteilsvermögen als ureigene menschliche Stärken nicht einbringt, riskiert, hinter die KI-Leader seiner Branche zurückzufallen und in eine Stagnation zu geraten, die als "slow-motion failure" beschrieben wird^{5 6}

Konsequenzen für die Organisationsentwicklung

Wenn Fachwissen zunehmend automatisiert und Prozesse algorithmisiert werden, rückt ein anderer Bereich menschlicher Kompetenz in den Fokus: die Fähigkeit, in komplexen Situationen Orientierung zu schaffen, Verantwortung zu übernehmen und sinnvoll zu handeln. Das ist nicht nur eine Frage des persönlichen Talents, es ist eine Gestaltungsaufgabe für Organisationen.

Kompetenz entsteht nicht allein durch Fachwissen. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von drei Faktoren:

Individuelle Kompetenz = Feldkompetenz x Rollenkompetenz x Passung zwischen Organisation und Individuum⁷

Fehlt einer dieser Bausteine, kann auch die fachlich beste Person kaum wirksam werden. Gerade in Zeiten von KI werden diese Zusammenhänge sichtbar: Maschinen liefern Wissen, aber nicht die Fähigkeit, dieses Wissen verantwortungsvoll an der richtigen Stelle und im richtigen Moment einzusetzen.

Die Hauptaufgabe der Organisationsentwicklung wird daher sein, sicherzustellen, dass der Mensch seine ureigensten Fähigkeiten kultiviert und mehr denn je und nicht weniger einbringt. Ein moderner OE-Ansatz sorgt für Rahmenbedingungen, in denen Menschen lernen können, mit Unsicherheit, Widersprüchen und technologischem Wandel umzugehen. Es geht weniger darum, alle Antworten zu liefern, sondern eher darum, die richtigen Fragen zu stellen und Räume zu schaffen, in denen diese Fragen gemeinsam bearbeitet werden können. Die OE in Zeiten von KI denkt Organisationen vom Menschen her.

First Steps, eine Checkliste für den Einstieg

Organisationsentwicklung kann sofort beginnen, hier eine praxisnahe Übersicht von ersten Schritten:

- Standortbestimmung: An welchen Stellen in der Organisation braucht es eher ein mehr an menschlichen Qualitäten?
- Dialogräume schaffen: Reden wir über den Human in the Loop!
- Bildung neu denken: Wie fördern wir Regiekompetenz?
- Narrative und Kultur stärken: Welche Geschichten erzählen wir über unsere Arbeit? Geht es um Kontrolle oder um Sinn? Werden menschliche Beiträge gewürdigt, auch wenn sie nicht sofort messbar sind?
- Führung und Struktur reflektieren: Wer „führt Regie“ im Zusammenspiel von Mensch und KI?

Fazit:

Die Leitfrage „Wer führt eigentlich Regie?“ beantwortet sich damit klar: der Mensch, nicht gegen, sondern mit KI. Wenn Wissen zur Commodity wird, entscheidet die Qualität der Human Core Capabilities über Sinn, Richtung und Wirkung organisationalen Handelns. Regiekompetenz bedeutet, Ambivalenzen auszuhalten, Bedeutungen auszuhandeln, Verantwortung zu übernehmen und Mensch-Maschine-Kollaboration bewusst zu gestalten. Organisationen, die diese Fähigkeiten systematisch entwickeln, verankern und sichtbar machen, vermeiden Creative Illiteracy, Deskilling und die „slow-motion failure“ einer rein technikgetriebenen Optimierung. Sie investieren in Lernräume, in Rollen- und Kontextklarheit sowie in Narrative, die Sinn stiften und schaffen so die Voraussetzung, dass KI Werte schafft, statt Kultur zu erodieren. Der Weg ist kein Bonusprogramm, sondern strategische Pflicht: HCC müssen in Strategie, Struktur, Führung, Entwicklungspfaden und Kennzahlen denselben Rang erhalten wie Technologie-Investitionen. Dort, wo Menschen Regie führen und KI als präzises Instrument einsetzen, entsteht nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit, nicht, weil alles messbar wird, sondern weil das Wesentliche verantwortbar bleibt.

2. KI zwingt Unternehmen zum Neudesign von Aufbau- und Ablauforganisation

Warum diese These zählt

KI kann als reines „Add-on“ sein volles Potential nicht entfalten. Es braucht eine strukturelle Einbettung in Aufbau- und Ablauforganisation. Gleichzeitig brauchen Organisationen für Ihre Wettbewerbsfähigkeit zentrale menschliche Fähigkeiten (s.g. Human Core Capabilities, siehe dazu 1. These), die eine KI nicht leisten kann. Eine zentrale Herausforderung für Organisationen ist, beide Anforderungen, KI und Human Core Capabilities (Vgl. These 1), strukturell in ihrer Aufbau- und Ablauforganisation zu adressieren.

Chancen und Risiken für Organisationen

Eine state-of-the-Art Nutzung von KI wird für Organisationen zu einer zentralen Überlebensfrage. Damit ist eine umfängliche, die Potentiale der Technologie ausschöpfende Nutzung gemeint. Diese umfassende KI-Nutzung muss tief in Prozesse, Datenflüsse und Entscheidungslogiken eingebettet werden. Daraus resultieren Anpassung von Kommunikationswegen, Governance-Strukturen, Schnittstellen oder neue Rollen Anforderungen.⁸

Dafür müssen wiederum Aufbau- und Ablauforganisation neu gestaltet werden. Die Verbindung von neuen Technologien mit Strukturwandel ist empirisch nicht neu (Industrialisierung, Elektrifizierung, Digitalisierung, Industrie 4.0). Die Frage ist nicht, ob eine Anpassung notwendig ist, sondern vielmehr, welche Art von Anpassung notwendig erscheint. Wir sehen hier drei mögliche Szenarien: Neudesign, inkrementelle Erweiterung und Transformation bestehender Strukturen.

Umfängliches Neudesign

Die radikale Ablösung bestehender Strukturen durch völlig neue Modelle von Aufbau- und Ablauforganisation.⁹ Als Regelfall eher unwahrscheinlich, da Aufwand und Risiken hoch sind (Stichwort: Verlust an organisationaler Identität, Know-how und Orientierung). Am ehesten plausibel scheint dieser Ansatz bei Neugründungen: KI als integraler Bestandteil eines Geschäftsmodells oder bei Ausgründungen in Großunternehmen.

Erweiterung bestehender Strukturen

Dies ist oft der erste Schritt: KI wird integriert, ohne bestehende Strukturen grundsätzlich zu verändern. Bestehende Strukturen werden also um KI-spezifische Elemente ergänzt.¹⁰ Beispielsweise durch die Einführung von KI-Governance-Boards, Data Ethics Officers oder neue Prozesspfade mit KI-Komponenten. Die Herausforderung: Diese Ergänzungen können zu Parallelstrukturen und Ineffizienzen führen, wenn sie nicht in eine konsistente Gesamtarchitektur überführt werden. Organisationen werden das volle Potential nicht ausschöpfen und verlieren an relativer Effizienz zum Wettbewerber. Dieser Ansatz kann ein Übergangszustand sein, langfristig wird er vermutlich nicht ausreichen.

Transformation bestehender Strukturen

KI wird nicht als zusätzliches Tool verstanden, sondern als integraler Bestandteil einer neuen Wertschöpfungskette. Daraus folgt die Notwendigkeit, bestehende Strukturen nicht punktuell, sondern grundlegend und systematisch weiterzuentwickeln. Aufbau- und Ablauforganisation müssen an die neue Logik der KI-Nutzung angepasst werden. Diese Logik verändert bestehende Entscheidungs- und Steuerungsmechanismen. So erfordert bspw. der Übergang von „Hierarchie entscheidet“ zu „Daten + Dialog entscheidet“ neue Entscheidungsarchitekturen,

die Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherstellen. Schnittstellen zwischen bestehenden ERP-Systemen, Datenplattformen und KI-Anwendungen müssen so gestaltet werden, dass durchgängige Informationsflüsse entstehen können. Nur so kann verhindert werden, dass Parallelstrukturen oder unverbundene Tools Ineffizienz und Intransparenz erzeugen. Neue Rollen werden von Menschen und KI besetzt werden. Diese Rollen müssen verzahnt und mit expliziten Übergabepunkten zwischen Mensch und Maschine verknüpft sein, um Verantwortlichkeit und Anschlussfähigkeit zu sichern.

Kurz: Es entsteht ein neues organisationales Betriebssystem. Eine Architektur, in der KI nicht „on top“ läuft, sondern von Beginn an in die Wertschöpfung integriert ist und Strukturen, Rollen und Prozesse so gestaltet werden, dass Mensch und Maschine gemeinsam wirksam werden können. Aktuell sind die meisten Organisationen nicht an diesem Punkt. Als Zielmodell halten wir es von den hier aufgeführten für am sinnvollsten, da es zum einen umsetzbarer erscheint als ein komplettes Neudesign und zum anderen Wettbewerbsvorteile verspricht.¹¹

Konsequenzen für die Organisationsentwicklung

Die Einführung von KI in Organisationen ist mehr als eine technologische Innovation – sie ist ein struktureller und kultureller Einschnitt. Es geht um die Frage, *wie* sich durch diesen Einschnitt Beziehungsarchitekturen, Entscheidungswege und Verantwortungsverteilungen verändern.

Ein Beispiel: Organisationen müssen neu klären, welche Entscheidungen „dem System“ überlassen werden und welche „den Menschen“ vorbehalten sind. Das betrifft nicht nur Prozesse, sondern auch Rollenverständnisse und Formen der Steuerung. Wer entscheidet, wann KI entscheidet? Wo braucht es menschliche Intuition und wo strukturierte Datenintelligenz? Systemisch gedacht geht es nicht um eine Ablösung des einen durch das andere, sondern um ein bewusst gestaltetes Zusammenspiel beider Logiken.

Systemisch geprägte Organisationsentwicklung ist in diesem Wandel weniger „Gestalter von Lösungen“ als vielmehr *Rahmengerberin* für Suchprozesse, Reflexion und Strukturarbeit. Es gilt, Räume zu schaffen, in denen Organisationen sich selbst beobachten, Annahmen hinterfragen und neue Steuerungsimpulse erproben können, iterativ im Dialog.

First Steps, eine Checkliste für den Einstieg

- Orientierung schaffen: Beginne nicht mit der Technologie, sondern mit der Frage: Wozu wollen wir KI einsetzen? Was verändert sich für uns als Organisation durch die Existenz von KI: strukturell, kulturell, in den Beziehungen?¹²
- Sinnkontexte klären: Welche Nutzenversprechen, Werte oder strategischen Leitideen geben dem Einsatz einen Rahmen?
- Rollen differenzieren: Welche Rollen entstehen neu durch KI, welche verändern sich? Wie verhalten sie sich zu bestehenden Rollen? Wo entstehen Spannungsfelder, wo Chancen für neue Verantwortungsarchitekturen?
- Entscheidungsräume definieren: Wie werden Entscheidungen getroffen, wenn Mensch und KI zusammenwirken? Welche Steuerungsmodelle oder Übergabepunkte braucht es?
- Experimentieren ermöglichen: Schaffe Räume, in denen KI-Integration beobachtet, reflektiert und iterativ weiterentwickelt werden kann ohne unmittelbaren Erfolgsdruck.
- Lernprozesse verankern: Fördere eine Kultur, in der Erfahrungen mit KI (Erfolge wie Irritationen) dialogisch geteilt und ausgewertet werden, z. B. über Retrospektiven und Reviews.

- Governance anpassen: Verstehe Governance nicht nur als Regelwerk, sondern als Rahmung für kontinuierliche Aushandlungsprozesse zwischen Mensch, Organisation und KI-Systemen (Vgl. 4. These).
- Kulturelle Muster beobachten: Wo verändern sich implizite Normen, Rituale oder Zugehörigkeiten? Wo entstehen neue Selbstverständlichkeiten und wie wollen wir ihnen begegnen?

Fazit:

KI lässt sich nicht als „Add-on“ integrieren. Sie verlangt ein tiefes Re-Design von Strukturen, Prozessen und Entscheidungslogiken. Wert entsteht nur, wenn Mensch und Maschine als komplementäre Rollen zusammenspielen: KI übernimmt Routinen, Menschen bringen Sinn, Urteilskraft und Human Core Capabilities ein. Für die Organisationsentwicklung heißt das: nicht Masterpläne, sondern iterative Suchbewegungen gestalten, in denen Rollen, Entscheidungsräume und Schnittstellen neu austariert werden. So entsteht ein lebendiges Betriebssystem, das Organisationen zugleich effizienter, resilienter und zukunftsfähiger macht.

3. Keine Fassade mehr: Führung wird radikal auf das Wesentliche destilliert. Sinn schlägt Steuerung und Kontrolle.

Warum diese These zählt

Künstliche Intelligenz verändert Organisationen nicht nur operativ, sondern im Mark ihrer Führung. Sie übernimmt mit rasender Geschwindigkeit das *Was* (fachliche Inhalte) und das *Wie* (Prozesse, Entscheidungen)¹³. Übrig bleibt für Führung das *Wozu*, die tiefere Sinngebung und kulturelle Ausrichtung¹⁴. Das bedeutet nicht weniger Verantwortung, sondern eine radikale Verlagerung von der Steuerung zur Bedeutung. Der Shift: Führung wird vom Taktgeber zum Resonanzraum. Wer das nicht versteht, wird von seinen eigenen Schatten-Teams überholt: KI-Agenten als digitale Kenner der Aufbau- und Ablaufstruktur¹⁵.

Chancen & Risiken für Organisationen

Führung wird menschlicher (endlich zwingend!), weil operative Lasten entfallen. Empathie, Purpose und soziale Navigation treten in den Vordergrund¹⁶. In einer zunehmend daten- und prozessorientierten Welt können Führungskräfte ihre Rolle als Sinngeber, Kulturträger und Beziehungsmanager neu entdecken¹⁷. Das erhöht die psychologische Sicherheit in Teams und ermöglicht eine tiefergehende Bindung; insbesondere dort, wo algorithmische Prozesse entmenschlichend wirken könnten¹⁸.

KI-basierte Analysen machen bisher Unsichtbares sichtbar: Wer blockiert, wer beschleunigt, wo Energie verdampft, wo echte Wertschöpfung erfolgt¹⁹. "Lean Leadership" entsteht. Überflüssige Führungsebenen werden durch datenbasierte Analysen zu Sinn- und Wertstiftung entflechtet¹⁷. Führung kann und muss über den Einsatz von KI entscheiden. Daraus ergibt sich die Chance, Governance als aktiven Gestaltungsprozess zu verstehen und nicht nur als Regelkontrolle²⁰. Führungskräfte werden zu Co-Architekten einer lernenden Kontroll- und Steuerungslogik, die menschliche Aufsicht institutionell verankert²¹.

Demgegenüber werden klassische Führungskräfte plötzlich ihre Autorität verlieren, die sich über Fachlichkeit oder Prozesskontrolle definierten²². Schatten-Organisationen durch KI-Agents könnten etablierte Strukturen unterwandern, ohne dass die Kultur mithalten kann²³. Konkret heißt das: Während offizielle Teams nach klassischen Hierarchien arbeiten, interagieren KI-Systeme längst lateral über Daten-APIs und Entscheidungsnetze hinweg, z. B. im Controlling, der Kapazitätsplanung oder Personalprognose. Es entsteht (oder verstärkt sich) das Sinnvakuum: Ohne klare Narrative und Führung, die Orientierung gibt, droht emotionale Entfremdung trotz technischer Exzellenz^{24 25}.

Konsequenzen für die Organisationsentwicklung

- Führung neu denken: Weg vom Hero-Leader, hin zur sinnstiftenden, beziehungsorientierten Rolle²⁶. Das erfordert Kompetenzen wie Selbstreflexion, Ambiguitätstoleranz, Dialogfähigkeit, Resonanzkompetenz und das bewusste Gestalten kultureller Räume (Vgl. 1. These)²⁷. Interaktionsformate wie Sensemaking-Circles, Deep-Dive-Retrospektiven oder Führungsdialoge helfen, diese Haltung zu verankern. Sie ermöglichen Orientierung durch Beziehung, nicht durch Kontrolle²⁸.
- Organisationsarchitektur entschlacken: Weniger Hierarchie, mehr fluide Kollaborationen mit KI-Agenten als neue "Mitarbeitende"²⁹

- Transparenz statt Kontrolle: Offenlegung ineffizienter Entscheidungswege durch KI bedeutet kulturelle Reibung und die Chance zu echter Agilität ³⁰. Echte Agilität im Sinne des agilen Manifests meint: Selbstorganisation, iteratives Lernen, Reaktionsfähigkeit und Fokus auf Kundennutzen, statt rigider Planung, Mikromanagement und Top-down-Denken ³¹.
- Kollaborationskultur stärken: Wo KI-Agents operativ dominieren, müssen Menschen emotional verbinden. Führung wird zum sozialen Betriebssystem ³². Sie schafft Resonanzräume, in denen Vertrauen, Identifikation und Sinn entstehen ^{33 34}.

First Steps, eine Checkliste für den Einstieg

Der Wandel beginnt nicht mit der Technologie, sondern mit der Haltung. Diese Fragen helfen Führungskräften, ihren Beitrag zu einer sinnorientierten Führung bei KI-Einsatz zu reflektieren:

- Kalender-Check: Wie viel der Führungszeit fließt heute in Steuerung und wie viel in Sinn und Beziehung?
- Einsatzort: Wo setze ich als Führungskraft mit meiner Mannschaft KI hilfreich ein?
- Einsatzwirkung: Wonach bemessen wir den Vorteil des Einsatzes?
- Sinn, Zweck, Haltung: Wie etabliere ich in der Organisation als laufenden Prozess die Sinnhaftigkeits-Prüfung des Einsatzes von KI? Und wie übersetze ich das als Führungskraft in eine Haltung, die Technikeinsatz als kulturellen Aushandlungsprozess versteht? ²⁰
- Führungsanalyse: Gibt es "blinde Flecken" in der Führung meiner Organisation, die nur eine KI-Analyse sichtbar machen kann? ¹⁹
- Menschenzentrierung: Wie sieht die jeweilige Führungsrolle aus, wenn sie keine Fach- oder Managementverantwortung mehr hätte, sondern nur noch für Menschen da wäre?
- Narrative zur Orientierung: Welche Narrative braucht meine Organisation, um Sinn, Vertrauen und Orientierung in einer KI-dominierten Struktur zu sichern? ³⁵

Fazit

KI entlastet Führung von Routinen und macht sie dadurch anspruchsvoller. Die Zukunft von Leadership liegt nicht mehr in Steuerung und Kontrolle, sondern in Sinngebung, Resonanz und kultureller Orientierung. Führungskräfte, die diese Rolle annehmen, werden Organisationen durch den Paradigmenwechsel tragen. Wer daran festhält, nur Fachlichkeit oder Prozesse zu managen, verliert dagegen an Relevanz oder wird von KI-Agents überholt.

4. Wer kontrolliert die Kontrolle? Menschliche Aufsicht bleibt möglich, wenn sie hybrid, strukturell verankert und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Warum diese These zählt

Mit dem zunehmenden Einsatz leistungsfähiger KI-Systeme geraten Organisationen in ein Governance-Paradox: Je autonomer KI-Systeme werden, desto höher der Anspruch, ihre Entscheidungen transparent, überprüfbar und ethisch vertretbar zu gestalten. Besonders herausfordernd (und paradox) ist, dass zu erwarten ist, dass KI selbst zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen herangezogen wird, etwa zur Protokollierung, zur Nachvollziehbarkeit oder zur Risikoanalyse. Dadurch entsteht eine neue Kontrollarchitektur, in der der Mensch zwar formell zuständig bleibt, aber faktisch in die zweite Reihe rutscht. Gleichzeitig wird menschliche Kontrolle schwieriger, weil sie ohne intelligente strukturelle und funktionale Einbettung ihre Wirksamkeit verliert ³⁶.

Dabei verschärft die rasante technologische Dynamik die Situation zusätzlich: Systeme verändern sich, lernen selbstständig weiter, verändern Wirkzusammenhänge, während viele Governance-Mechanismen in Organisationen statisch oder rein formal bleiben. Governance ist aber kein Zustand. Sie ist ein ständiger Reflexionsprozess, der mit der Technologie mitlernen muss. Die zentrale Frage lautet daher nicht nur: „Wie kontrollieren wir heute KI?“ Sondern: „Wie sichern wir auch morgen die Wirksamkeit der menschlichen Aufsicht, auch in Systemen, die sich selbst verändern?“

Chancen und Risiken für Organisationen

Organisationen, die menschliche Aufsicht systematisch gestalten, schaffen nicht nur Kontrolle, sondern neue Qualität in ihrer Governance. Hybride Aufsicht, also die Kombination aus menschlicher Urteilskraft und maschineller Effizienz, wird zunehmend zur Best Practice³⁷. Studien zeigen, dass KI-Systeme in Kombination mit geschulten menschlichen Entscheidern deutlich robuster, vertrauenswürdiger und risikoärmer funktionieren, etwa in der Medizin, Finanzregulierung oder im Personalmanagement ³⁸.

Der EU AI Act (Art. 14) greift dies auf und macht „Meaningful Human Oversight“ ³⁹.

Statt als reaktive Absicherung wird Governance zum kreativen Prozess: Sie schafft Rahmenbedingungen, in denen Transparenz, Fairness und Nachvollziehbarkeit nicht nur überprüft, sondern von Beginn an mitgedacht werden. Das erfordert neue Rollenkonzepte, die Verantwortung nicht nur ausführen, sondern mitstrukturieren. Kontrolle wird dabei zum iterativen, lernenden Prozess: In einer dynamischen Technologielandschaft reicht kein einmaliges Prüfsiegel. Es braucht kontinuierliche Reflexion und Re-Governance. Dabei ist Kontrolle auch kulturell aufzuladen: nicht als misstrauisches „Controlling“, sondern als geteilte Verantwortung, eingebettet in eine emotionale Reifung der Organisation. Entscheidend ist, dass Kontrolle als Teil der Organisationsarchitektur verstanden und gestaltet wird. Nicht als Reaktion auf Technik, sondern als Ausdruck von Haltung, Reflexionsfähigkeit und Gestaltungskraft.

Worin liegen die Risiken? Wo Kontrolle nur formell, aber nicht funktional existiert, entsteht eine Kontrollillusion. Lane et al. (2025) zeigen: Erklärbare KI („Explainable AI“) kann paradoxerweise zu einer Abnahme kritischer Reflexion führen, weil Menschen glauben, sie hätten verstanden, was die KI „meint“. Dadurch hinterfragen sie weniger ⁴⁰.

Zugleich droht ein struktureller Kompetenzverlust: Wenn menschliche Aufsicht nicht praktiziert, sondern nur behauptet wird, verlieren Organisationen das Wissen, wann und wie man eingreifen sollte. Die KI wird zur Blackbox, nicht nur technisch, sondern auch kulturell.

Konsequenzen für die Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) steht hier vor einer doppelten Herausforderung:

1. Sie muss Governance-Strukturen bauen, die menschliche Aufsicht ermöglichen, nicht nur verantworten, sondern auch in der dynamischen Fortentwicklung wirksam ausüben.
2. Sie muss dafür sorgen, dass diese Strukturen iterativ reflektiert und weiterentwickelt werden. Denn die Kontrollnotwendigkeiten verändern sich mit der Technologie.

Governance muss als lernende Architektur gedacht werden und nicht als starres Regelwerk. OE ist ihre Kuratorin. Konkret heißt das:

- Rollen klären: Wer entscheidet was und warum? Neue Verantwortlichkeiten (z. B. „AI Stewards“, „Ethics Owners“) müssen definiert und verankert werden.
- Kontrollkultur etablieren: Kontrolle darf kein Einzelereignis sein, sondern muss integraler Bestandteil der Team- und Führungskultur werden als gemeinsame Aufgabe.
- Lernprozesse gestalten: Menschliche Kontrollfähigkeit muss aktiv gepflegt werden durch Experimentierräume, Feedbacksysteme, Reflexionsformate.
- Hybrid Literacy fördern: Mitarbeitende und Führungskräfte müssen lernen, mit KI zu arbeiten, sie zu verstehen und ihr zu widersprechen.
- Reflexionsschleifen (z. B. Ethik-Boards, Re-Governance-Sprints) müssen verbindlich in Prozesse eingebettet werden

OE ist nicht „Begleiterin der Transformation“, sondern Mit-Architektin eines reflexiven Betriebssystems.

First Steps, eine Checkliste für den Einstieg

- Status Quo bestimmen: Welche Entscheidungen in unserer Organisation werden heute (teilweise) durch KI getroffen und wie transparent sind diese Entscheidungen?
- Governance-Basis: Wo ist Aufsicht Pflicht und wo ist sie strukturell möglich und wirksam? (Audit bestehender KI-Prozesse anhand Art. 14 EU AI Act) ⁴¹
- Kontrollarchitektur definieren: Wo braucht es menschliches Eingreifen? Welche Rollen und Prozesse müssen wir (neu) schaffen, um dies sicherzustellen?
- Verantwortung sichtbar machen: Wer trägt tatsächlich aktuell Verantwortung? Und wer müsste sie wahrnehmen, um wirksam zu sein für die Konsequenzen von KI-Empfehlungen technisch, rechtlich, ethisch?? Der Abgleich von formalen Zuständigkeiten und praktischen Fähigkeiten muss zwingend erfolgen.
- Routinen etablieren: Wie wird reflektiert, wann, mit wem und warum? Wie lernen wir aus Entscheidungen der KI, systematisch, dokumentiert, interdisziplinär? Regelmäßiger Re-Governance-Routinen sind einzuführen.
- Wirksamkeit: Ist Kontrolle technisch überhaupt machbar? Vor Einsatz von KI muss auf Explainability, Interventionsfähigkeit und Logging-Struktur geprüft werden.
- Kompetenzaufbau: Welche Kompetenzen fehlen? Wie qualifizieren wir Mitarbeitende und Führungskräfte im Umgang mit algorithmischer

- Kontrolle: Wie machen wir Kontrolle zur kulturellen Selbstverständlichkeit? Wir müssen Ambiguitätstoleranz, Reflexionsfähigkeit und systemisches Denken schulen und fördern. Denn wie Studien zeigen⁴², bleibt wirksame Kontrolle nur dann erhalten, wenn sie als institutionelle Fähigkeit aufgebaut wird und nicht als individuelle Option.

Fazit

Governance ist nichts Statisches. Sie ist lebendig oder sie ist wirkungslos. Kontrolle ist keine Checkbox, sondern eine verantwortliche, lernende Praxis. Kontrolle über KI ist nicht unmöglich, aber sie ergibt sich nicht mehr von selbst. Wer KI nutzt, muss sich aktiv darum kümmern, dass Kontrolle nicht zur Illusion wird. Organisationen, die auf hybride Kontrollmodelle setzen, in denen Mensch und Maschine sich ergänzen, bleiben handlungsfähig. Der Schlüssel liegt nicht in der Abwehr von KI, sondern in der bewussten Gestaltung von Verantwortung, Transparenz und Eingriffsrechten. Der Einsatz von KI-Systemen zwingt Organisationen dazu, sich neu mit ihrer Fähigkeit zur Selbststeuerung auseinanderzusetzen. Dabei ist nicht nur Technologie entscheidend, sondern auch Kultur, Struktur und Haltung. Die OE wird damit zur Instanz der Verantwortungsgestaltung. Nicht nur in der Implementierung, sondern auch in der ständigen Reflexion der zugrunde liegenden Denk- und Steuerungslogiken. In einer Welt mit lernenden Maschinen braucht es Organisationen, die lernen können, wie sie sich selbst beobachten.

5. Wer hat künftig das Sagen? KI-Kompetenz wird zur Machtressource!

Warum diese These zählt

Mit der rasanten Verbreitung von KI-Technologien zeichnen sich neue Machtverschiebungen in Unternehmen ab. Wer die Kunst beherrscht, KI-Systeme zu verstehen und gezielt einzusetzen, kann seine Leistung im Job steigern. Studien sprechen von Produktivitätszuwächsen um nahezu 40% gegenüber Kollegen ohne KI-Unterstützung⁴³. KI-gestützte Mitarbeitende erledigen Aufgaben schneller, treffen datenbasierte Entscheidungen und überraschen mit innovativen Lösungen. Dagegen laufen diejenigen, die auf traditionelle Arbeitsweisen beharren, Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

Auch aus Sicht der Führungsetagen wird KI-Know-how zum Muss. So würden 71% der befragten Manager lieber eine weniger erfahrene Person mit KI-Kompetenz einstellen als eine erfahrene ohne, zwei Drittel sagen sogar, sie würden heute niemanden mehr ohne KI-Fähigkeiten einstellen⁴⁴. Diese Zahlen sprechen Bände: KI-Know-how avanciert vom „Nice-to-have“ zur Eintrittskarte in verantwortungsvolle Positionen. Gleichzeitig haben die Beschäftigten erkannt, dass KI-Skills über ihre Zukunft entscheiden. 76% der Professionals meinen, sie müssten KI-Kompetenzen aufbauen, um am Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben⁴⁵. Rund 69% erwarten, dass ihnen der Umgang mit KI zu schnelleren Beförderungen verhelfen kann⁴⁶. Die Gleichung ist einfach: Wissen war schon immer Macht und im digitalen Zeitalter werden KI-Fertigkeiten oder die Fähigkeit KI einzusetzen zur neuen Machtressource. Kurz gesagt: Wer KI kann, gewinnt an Einfluss, wer nicht, läuft Gefahr, an den Rand gedrängt zu werden.

Chancen und Risiken für Organisationen

Die Chancen liegen auf der Hand: Organisationen, die gezielt KI-Kompetenzen in ihrer Belegschaft aufbauen und nutzen, können auf Produktivitäts- und Innovationsschübe hoffen⁴⁷. Der kluge Einsatz generativer KI kann die Leistung besonders von Wissensarbeitern stark steigern (siehe oben)⁴⁸. Teams mit ausgeprägter KI-Expertise lösen Probleme schneller und fokussieren sich auf höherwertige Aufgaben, weil Routinetätigkeiten an Bots delegiert werden. Befragte KI-Nutzer geben an, dank KI Zeit zu sparen (90% der Nutzer), sich stärker auf das Wesentliche konzentrieren zu können (85%) und kreativer zu sein (84%)⁴⁹. Nicht zuletzt ermöglicht KI vielen Unternehmen, Hierarchien zu verschlanken und Entscheidungswege zu beschleunigen. Laut Gartner werden bis 2026 voraussichtlich 20% der Unternehmen KI einsetzen, um über die Hälfte ihrer mittleren Managementrollen abzuschaffen⁵⁰. Weniger bürokratische Ebenen bedeuten mehr Agilität und eine Kultur, in der Fähigkeiten zählen, nicht formale Titel.

Dem gegenüber stehen jedoch auch Risiken und Nebenwirkungen. Ein wesentliches Risiko ist die Entstehung einer Zweiklassengesellschaft im Unternehmen: Auf der einen Seite die „KI-Flüsterer“ mit begehrtem Spezialwissen, auf der anderen Seite die KI-Laien, deren Einfluss schwindet. Wenn nur wenige Expertinnen die KI-Systeme wirklich durchschauen, entsteht eine informelle Machtelite, an der traditionelle Hierarchien vorbeilaufen können. Führungskräfte ohne KI-Verständnis müssen kritische Entscheidungen dann oft im Blindflug treffen oder an Technik-Teams delegieren⁵¹ mit der Gefahr, dass strategische Weichenstellungen ohne ausreichenden Geschäftskontext erfolgen. Zudem kann die Kultur leiden, wenn Mitarbeiter:innen ihren KI-Einsatz aus Angst verheimlichen oder sich durch Automatisierung bedroht fühlen. Immerhin 52% der Angestellten, die KI nutzen, zögern derzeit, dies offen

zuzugeben, und 53% befürchten, durch KI ersetzbar zu werden⁴⁴. Die Abschaffung ganzer Managementebenen (s.o.) wirft zudem die Frage auf, wer dann die „weicheren“ Funktionen von Führung übernimmt (vgl. 3. These).

Ein weiterer Risikofaktor ist die schleichende Kompetenz-Erosion, das De-Skilling (vgl. These 1). Wir könnten uns zu sehr daran gewöhnen, kreatives Denken an die KI auszulagern. Experten warnen bereits vor einem drohenden „kreativen Analphabetismus“, falls menschliche Urteilskraft und Vorstellungsgabe verkümmern. KI-Kompetenz ohne Rahmen, Governance und Strategie kann zu Wildwuchs führen. Und schließlich besteht die Gefahr, dass Organisationen den Anschluss verpassen, wenn sie die KI-Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen nicht aktiv fördern, während agilere Wettbewerber mit KI-Unterstützung davonziehen⁵².

Konsequenzen für die Organisationsentwicklung

Wenn KI-Fähigkeiten zum Machtfaktor werden, sollte Organisationsentwicklung ein gesundes Gleichgewicht herstellen. Der Aufbau von KI-Know-how ist eine strategische Kernaufgabe von Personal- und Organisationsentwicklung. Fachkompetenz allein, sei es KI-Expertise oder klassisches Domänenwissen, genügt nicht. Effektive Kompetenz entsteht im Zusammenspiel mehrerer Faktoren: Feldkompetenz, Rollenkompetenz (also die Fähigkeit, Verantwortung und Führungsaufgaben zu übernehmen) und die kulturelle Passung im Unternehmen. Fehlt einer dieser Bausteine, kann selbst die fachlich brillianteste KI-Spezialistin kaum Wirkung entfalten. Das bedeutet: Unternehmen müssen KI-Kompetenzen gezielt aufbauen, aber gleichzeitig sicherstellen, dass diese Expertisen sinnvoll in Rollen, Prozesse und Entscheidungen eingebettet sind (Vgl. 2. These).

Gerade in Zeiten von KI wird deutlich: Technologie liefert zwar Daten und Automatisierung aber nicht die Fähigkeit, dieses Wissen verantwortungsvoll und kontextgerecht anzuwenden. Diese menschliche Urteilskraft und Kontextualisierung bleiben unverzichtbar. Die Hauptaufgabe der Organisationsentwicklung wird daher sein, KI-Kompetenz breit zu verankern und gleichzeitig die unersetzlichen menschlichen Stärken Kreativität, Empathie, ethisches Urteilsvermögen zu kultivieren (Vgl. 1. These). Es geht darum, einen Arbeitsrahmen zu schaffen, in dem Mensch und KI sich optimal ergänzen statt konkurrieren. Führungskräfte sollten befähigt werden, KI-Projekte zu verstehen und zu steuern, damit Macht nicht ungewollt an eine technische „Schatten-IT“ abwandert. Mitarbeiter:innen brauchen Freiräume und Unterstützung, um mit KI zu experimentieren, zu lernen und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln ohne Angst vor Fehlern oder Arbeitsplatzverlust. Kurz: Die Organisationsentwicklung in der KI-Ära muss Technologie und Mensch gemeinsam denken und gestalten.

First Steps Eine Checkliste für den Einstieg

Organisationsentwicklung kann sofort beginnen. Hier eine praxisnahe Übersicht erster Schritte, um KI-Kompetenzen und Machtbalance in Einklang zu bringen:

- Standort bestimmen: Wo steht unsere Organisation in Sachen KI-Fähigkeiten? In welchen Bereichen gibt es Kompetenzlücken oder Nachholbedarf bei KI-Skills der Belegschaft? Eine ehrliche Bestandsaufnahme ist der erste Schritt, um Handlungsfelder zu identifizieren.
- Dialogräume schaffen: Reden wir über KI im Arbeitsalltag! Fördern Sie den offenen Austausch über Erfahrungen, Erfolgsgeschichten und auch Bedenken beim Einsatz von KI. Etablieren Sie Foren (z.B. interne Communities oder Workshops), in denen Mitarbeiter:innen Best Practices teilen und voneinander lernen das verbreitet Wissen und nimmt Ängste.

- Weiterbildung neu denken: Wie fördern wir KI-Kompetenz in der Breite? Entwickeln Sie neue Lernformate (etwa einen unternehmensinternen “KI-Führerschein” oder regelmäßige Hands-on-Trainings), damit alle Mitarbeiter:innen Gelegenheit bekommen, den Umgang mit KI zu üben. On-the-Job-Experimente und Training-“Sprints” senken die Hemmschwelle und bauen Fähigkeiten praxisnah auf.
- Narrative und Kultur stärken: Welche Story erzählt unser Unternehmen über KI? Ist KI bei uns eine Bedrohung oder ein Helfer? Achten Sie auf ein positives Narrativ: Der Einsatz von KI sollte als Chance zur Entlastung und Empowerment gesehen werden, nicht als Trick oder Tabu. Würdigen Sie sichtbar die Mitarbeiter:innen, die Neues mit KI ausprobieren, und etablieren Sie eine Kultur, in der Lernen (auch aus Fehlern) belohnt wird.
- Führung und Struktur reflektieren: Wer hat künftig das Sagen im Zusammenspiel von Mensch und KI? Überprüfen Sie Führungsrollen und Organigramme: Müssen Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse neu verteilt werden, wenn KI mehr Routine übernimmt? Führungskräfte sollten ihre Rolle vom traditionellen Ansagen hin zum Orchestrieren von Mensch-KI-Teams weiterentwickeln (vgl 3. These). Gegebenenfalls sind neue Rollen zu schaffen (z.B. AI Evangelists, Prompt Engineers) und alte Hierarchien aufzubrechen, damit Ihr Unternehmen flexibel und kompetent auf die durch KI getriebenen Veränderungen reagieren kann.

Fazit:

KI-Kompetenz wird zum Machtfaktor, doch ob diese Macht positiv für die Organisation wirkt, hängt davon ab, wie weitsichtig Unternehmen jetzt reagieren. Indem sie alle Mitarbeitenden befähigen, mit KI umzugehen, und eine Kultur des geteilten Lernens und Führens fördern, stellen sie sicher, dass KI nicht spaltet, sondern stärkt. Die Devise lautet: Technologie demokratisieren, Menschen stärken. Nur so kann der Gefahr begegnet werden, dass neue Machtasymmetrien entstehen.

6. Mensch-KI-Interaktion oder: KI zwingt Teams zur radikalsten Rollenreueverhandlung seit der Erfindung der Führungskraft.

Warum diese These zählt

Die Integration von KI ist kein Technik-Update, sondern ein kultureller und struktureller Einschnitt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, braucht KI eine organisationale Einbettung in Strukturen, Entscheidungslogiken und Zusammenarbeit. (Siehe auch These 2: KI zwingt Unternehmen zum Neudesign von Aufbau- und Ablauforganisation).

Statt KI mit früheren IT-Einführungen zu vergleichen, finden wir das Bild vom *neuen Teammitglied* hilfreicher: Es tritt in ein bestehendes Teamgefüge, bringt Beiträge ein, fordert Rollenklärung und verändert Kommunikations- und Entscheidungswege. Diese Kombination aus menschlichen und technologischen Rollen ist neu für uns und bewirkt eine neue Form der Mensch-Maschine-Interaktion.⁵³ Dieses Zusammenspiel verlangt eine Einbettung in Strukturen und wird Auswirkungen darauf haben, wie Teams agieren, wie sie aufgebaut sind, wie sie zusammenarbeiten und wie sie in der Organisation verankert sein werden.

Chancen und Risiken für Organisationen

Nachfolgend werden einige Chancen und Risiken auf den Ebenen Mitarbeitende, Teams und Organisation skizziert, die mit einer intensiven Mensch-KI-Interaktion einhergehen.

Mitarbeitende

Eine große Chance liegt in der Verschiebung der menschlichen Arbeit hin zu Human Core Capabilities (vgl. These 1). Damit können sich Mitarbeitende besser auf komplexe, explorative Tätigkeiten konzentrieren, die neue Nutzenversprechen generieren. Ein zweiter Effekt betrifft das Lernen, das sich spürbar beschleunigen kann. Als Sparringpartner unterstützt KI Feedback-, Entwurfs- und Entwicklungszyklen. Dafür müssen Lernräume jedoch explizit in der Struktur angelegt und bewusst genutzt werden. Zugleich sinken Hürden im Lernen indem Sprach-, Strukturierungs- und Recherchehilfen Wissen breiter zugänglich machen und die Teilhabe vereinfachen.

Die Chance des vereinfachten Zugangs zu Wissen birgt jedoch das Risiko des Überwältigtwerden: Um die Möglichkeit des Lernens zu erhöhen und etwaige Ängste zu adressieren, braucht es auf individueller Ebene *Regiekompetenz* für die eigene Kompetenzentwicklung, also die Fähigkeit, das eigene Lernen im Tun zu steuern, Lernzyklen planen, Feedback organisieren, Experimentieren, Transfer sichern. Sie hilft, im KI-generierten „Information overflow“ nicht zu ertrinken und die relevanten Informationen zu selektieren, um KI-erzeugte Informationsmengen in sinnvoll nutzbare Umfänge zu bringen.

Eine spannende Frage ist, welche Auswirkung die intensive Mensch-KI-Interaktion auf die menschliche Innovationsfähigkeit hat. Trotz der *The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority*. ResearchGate, 2024. potenziell entstehenden Freiräume für explorative Tätigkeiten könnte eine Hypothese lauten: Wenn wir nur noch kleine, KI-generierte „Information-chunks“ konsumieren, verlernen wir, tiefes und fundiertes Wissen aufzubauen und unterschiedliche Wissensselemente in der notwendigen Tiefe miteinander zu verknüpfen. Diese Verknüpfung ist jedoch eine entscheidende Voraussetzung für Innovationen.

Teams, Kommunikation & Entscheidungen

KI als neues Teammitglied muss in seiner Rolle ähnlich integriert werden wie bisherige Rolleneinführungen. Zuerst geht es im „Role-Design“⁵⁴ darum, Zweck, Entscheidungshoheiten und Kompetenzanforderungen zu klären: Was soll die Rolle in die Welt bringen, was muss sie dafür entscheiden dürfen und was muss sie dafür können? Diese Fragen sollten bei einer KI-Rolle ebenso beantwortet werden wie bei „menschlichen“ Rollenübernahmen.

Im zweiten Schritt, dem „Role-Taking“, geht es um die Frage, wer welche Rolle übernimmt und wie dieser Prozess gut gestaltet werden kann. Auf die KI bezogen kann man die „Besetzung“ auf die Kompetenzfrage beschränken: für welchen Zweck welche KI?

Der dritte Aspekt ist das „Role-Living“ mit der Frage, wie gut wird die Rolle wirksam und wie gut funktioniert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Rollen in der Praxis: Was ist hilfreich, was nicht, wo sind Schnittstellen zu anderen Rollen klar geregelt, wo müssen wir nachschärfen, wo sind Zwecke und ggf. Entscheidungsbefugnisse unklar, was gibt es für Besonderheiten bei Mensch-KI oder bei KI-KI Rollen, die extra beachtet werden sollten?

Damit unterstützt ein gut etabliertes Mensch-KI-Rollenkonzept eine intelligente Verantwortungsarchitektur, die an klaren Übergabepunkten greift. Es entsteht ein nachvollziehbarer und iterativer Fluss vom KI-Output zur menschlichen Verantwortung und zurück. Das Beispiel macht darüber hinaus deutlich, dass Methodenkompetenzen weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Organisation.

Wirkung entsteht, wenn KI integraler Teil der Wertschöpfung wird. Das verlangt Verankerung in Aufbau- und Ablauforganisation mit angepassten Schnittstellen, Rollen, Kommunikations- und Entscheidungswegen. Die Wertschöpfung wird dabei neu verdrahtet, ERP-, Daten- und KI-Anwendungen brauchen gute Kopplungen.

Eine Gefahr besteht, wenn die Verankerung in der Gesamtarchitektur nicht ausreichend berücksichtigt werden und daraus Parallelstrukturen, Intransparenzen und Misstrauen entstehen. Governance wirkt dabei idealerweise mehr als Aushandlungsrahmen und weniger als Regelpolizei: Entscheidungsräume und Übergabepunkte werden fortlaufend hinterfragt und ggf. angepasst (analog zum „Role-Living“). Nebenbei entsteht im besten Fall organisationales Lernen.

Gleichzeitig gilt es, Identität und Gedächtnis der Organisation zu schützen: Je radikaler die Anpassung der Formalprozesse, desto größer die Gefahr an Identitätsverlust der Organisation.⁵⁵ Wer sind wir, wenn nicht mehr die Menschen die Wissensträger sind? Dieses Thema des eigenen Selbstverständnisses erstreckt sich von der Mitarbeiter:innen über die Teamebene auf die gesamte Organisation und bedarf intelligenter Dialog- und Aushandlungsformate.

Konsequenzen für die Organisationsentwicklung

In den Chancen und Risiken zeigen sich wiederkehrende Muster und Polaritäten wie Skalierung *und* Anpassungsfähigkeit oder Tempo *und* Sorgfalt. Das sind häufig keine neuen Themen für Organisationen.⁵⁶ Die Vermutung ist jedoch, dass sie sich durch eine intensive Mensch-KI-Interaktion verstärken und deutlich an Sprengkraft gewinnen.⁵⁷

Die Aufgabe der Organisationsentwicklung besteht darin, Organisationen in so einer von Unsicherheit und Ambivalenz geprägten Situation Veränderung zu ermöglichen. Dabei geht es v.a. darum, die Organisation in ihrem Lernprozess zu unterstützen, Widersprüche und Sowohl-Als-Auch Situationen transparent und besprechbar zu machen und intelligente, für die jeweilige Organisation stimmige Lösungen zu finden.⁵⁸ Dabei haben sich iterative Vorgehen

bewährt: nicht starre Masterpläne, sondern Entwicklung in Schleifen, mit Erprobung, Reflexion und Anpassung an den jeweiligen Kontext.⁵⁹ Und, ganz wichtig: Rückgriff auf das, was in der jeweiligen Organisation verfügbar und nutzbar ist.

Es geht also nicht darum, KI „einzuführen“, sondern Strukturen so zu gestalten, dass Mensch- und KI-Beiträge zueinander anschlussfähig werden. Daher sollte viel Wert auf nachvollziehbare Entscheidungsarchitekturen gelegt werden: Für jeden Use Case ist klar, wer wann wie entscheidet, inklusive Notbremse und Eskalationsweg. Rollen werden explizit (Mensch, KI, Schnittstelle) festgelegt, die Kopplungen zwischen Rolle-KI-Interaktion modular und reversibel gestaltet, so dass bei Anpassungen der darunter liegende Kernprozesses gleich bleiben kann.⁶⁰ Zusätzlich braucht es Lernansätze im Sinne von Double-Loop: Wir prüfen nicht nur Ergebnisse, sondern auch die Entscheidungsprämissen selbst.⁶¹

So bearbeitet OE die unausweichlichen Dilemmata, ohne sie vorschnell aufzulösen. Und stärkt zugleich Verantwortlichkeit, Nachvollziehbarkeit und kollektive Urteilsfähigkeit.⁶²

First Steps: Eine Checkliste für den Einstieg

Organisationsentwicklung unterstützt dabei, die notwendigen Handlungsfelder zu bespielen, die für eine gelungene Mensch-KI-Interaktion notwendig sind.

- KI sichtbar machen: Systeme von der Hinterbühne holen und besprechbar machen.
- Rollen klären: mit Role-Design, Role-Taking und Role-Living Ansätzen
- Dialogräume öffnen: Chancen, Spannungen, Sinnfragen besprechbar machen
- Kompetenzen entwickeln: Reflexion, Übersetzen, Schnittstellenarbeit fördern.
- Lernschleifen etablieren: Probieren, auswerten, lernen, anpassen und wieder probieren.

Fazit:

Die Einführung von KI in Organisationen ist eine kulturelle und strukturelle Entwicklungsaufgabe. KI zwingt zu Rollen Neuverhandlungen, zu neuen Entscheidungsarchitekturen und zu einer Verschiebung von Macht und Verantwortung.

Systemische Organisationsentwicklung kann hier eine zentrale Rolle übernehmen: Sie macht Spannungen sichtbar, ermöglicht Aushandlungsprozesse und gestaltet Lernräume, in denen Menschen, Maschinen und Organisationen gemeinsam wachsen können.

Fazit: Der Paradigmenwechsel als Chance. KI als Transformationskatalysator für menschenzentrierte Organisationen

Die Integration von Künstlicher Intelligenz in Organisationen ist weit mehr als ein technisches Upgrade. Es ist ein Paradigmenwechsel von historischem Ausmaß. KI zwingt Unternehmen zur radikalen Rollen Neuverhandlung und verändert grundlegend, wie wir über Strukturen, Macht und menschliche Zusammenarbeit denken.

Dieser Wandel ist komplex und herausfordernd. Er berührt die Grundfesten organisationaler Identität: Wer entscheidet was und warum? Wie verändert sich Führung, wenn Daten und Dialog gemeinsam entscheiden? Wie bleiben Menschen in der Regie, wenn KI-Agenten als neue "Teammitglieder" auftreten?

Doch bei aller Herausforderung liegt hier eine einmalige Chance: Organisationen können ihre menschlichen Stärken neu entdecken und kultivieren, während sie gleichzeitig die Effizienz und Analysekraft der KI nutzen. Der Schlüssel liegt nicht in der Ablehnung oder unkritischen Übernahme von KI, sondern in der bewussten Gestaltung des Zusammenspiels.

Human in the Loop: Das Herzstück zukunftsfähiger Organisationen

Human in the Loop ist nicht nur ein technisches Konzept. Es ist das Fundament für Organisationen, die KI verantwortungsvoll und erfolgreich einsetzen wollen. Es bedeutet, dass Menschen auch in hochautomatisierten Prozessen die entscheidende Rolle der Sinngebung, Verantwortung und kreativen Problemlösung übernehmen.

In der Praxis erleben wir bereits heute, wie KI-Systeme zu unverzichtbaren Partnern in der Wertschöpfung werden. Von der Datenanalyse bis zur strategischen Entscheidungsunterstützung. Diese Entwicklung wird sich intensivieren: KI-Agenten werden zunehmend als eigenständige "Organisationsmitglieder" wahrgenommen, mit klar definierten Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen zu menschlichen Kollegen.

Entscheidend ist dabei die bewusste Gestaltung von Übergabepunkten zwischen Mensch und Maschine. Human Core Capabilities, Empathie, ethisches Urteilsvermögen, Kreativität, Ambiguitätstoleranz und die Fähigkeit zur Sinnstiftung werden zur strategischen Ressource. Diese Kompetenzen können und sollen nicht durch KI ersetzt werden, sondern bilden das menschliche Rückgrat intelligenter Organisationen.

Konkrete Ansatzpunkte für Organisations-Verantwortliche

Für Unternehmensleiter:innen und HR-Verantwortliche ergeben sich unmittelbare Handlungsfelder:

- Strukturelle Transformation: Statt KI als Add-on zu behandeln, müssen Aufbau- und Ablauforganisation systematisch neu gedacht werden. Dies erfordert neue Governance-Strukturen, veränderte Entscheidungsarchitekturen und die Integration von KI-Rollen in bestehende Teamgefüge.
- Kompetenzentwicklung: KI-Kompetenz wird zur neuen Machtressource. Organisationen müssen sicherstellen, dass diese Expertise breit verankert wird, ohne eine Zwei-Klassen-Gesellschaft zwischen KI-Expert:innen und -Laien zu schaffen. Gleichzeitig müssen die genuin menschlichen Stärken gezielt gefördert werden.

- Führung neu definieren: Führung wandelt sich vom Taktgeber zum Resonanzraum, von der Steuerung zur Sinnggebung. Führungskräfte werden zu Orchestratoren von Mensch-KI-Teams und müssen neue Kompetenzen in der hybriden Zusammenarbeit entwickeln.
- Kontrolle und Verantwortung: Die Implementierung wirksamer menschlicher Aufsicht ist nicht optional, sondern essentiell. Organisationen brauchen hybride Kontrollmodelle, die sowohl rechtliche Anforderungen erfüllen als auch praktisch funktionieren und sich ständig weiterentwickeln.

Professionelle Begleitung als Erfolgsfaktor

Dieser Transformationsprozess ist komplex. Er erfordert eine systemische Herangehensweise, die technische, strukturelle und kulturelle Aspekte gleichermaßen berücksichtigt. Erfahrene Organisationsentwickler:innen können dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen, Spannungsfelder sichtbar zu machen und iterative Lernprozesse zu gestalten.

Besonders wertvoll ist dabei ein Ansatz, der nicht vorgefertigte Lösungen implementiert, sondern Organisationen in ihrem individuellen Findungsprozess begleitet. Die Kunst liegt darin, Räume zu schaffen, in denen Mensch-KI-Interaktion erprobt, reflektiert und kontinuierlich weiterentwickelt werden kann.

Der Weg nach vorn

Die Botschaft ist klar: Der KI-bedingte Wandel ist machbar. Organisationen, die jetzt beginnen, systematisch an ihrer KI-Integration zu arbeiten, schaffen sich entscheidende Wettbewerbsvorteile. Dabei geht es nicht um spektakuläre Visionen, sondern um die konsequente Bearbeitung konkreter Herausforderungen im Hier und Jetzt.

Der Mensch bleibt im Zentrum. Nicht als Anhängsel der Technologie, sondern als bewusster Gestalter einer neuen Form der Zusammenarbeit zwischen menschlicher Intelligenz und künstlicher Unterstützung. Diese Zusammenarbeit zu orchestrieren ist die zentrale Führungsaufgabe der kommenden Jahre.

*Die Zeit für oberflächliche KI-Experimente geht vorbei.
Jetzt geht es um die strategische Integration von KI in das Herzstück der
Organisation und das gelingt mit professioneller Begleitung und einem tiefen
Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen Mensch, Technologie
und organisationaler Kultur.*

Über die Autoren:



Nicolas Crisand ist systemischer Organisationsentwickler, Berater und Trainer. Er unterstützt Organisationen in Strategie-, Innovations- und Transformationsprozessen mit methodischer Klarheit und der Erfahrung aus seiner langjährigen Tätigkeit als Berater und Geschäftsführer im Mittelstand. Als Mitgründer von Synaworks, einer Beratung mit Fokus auf IT-Organisationen, verfügt er über tiefes Verständnis für die Herausforderungen technologischer Transformationen in Unternehmen. Seit 2012 ist er Mitherausgeber der „Arbeitshefte Führungspsychologie“, einer Buchreihe zu Führung und Personalentwicklung. Seine Qualifikationen umfassen eine systemische Ausbildung

als Berater und Organisationsentwickler (isb Wiesloch und Beratergruppe Neuwaldegg, Wien), Fortbildungen zu Design Thinking (HPI Potsdam) und zum SAFe Practice Consultant sowie die Ausbildung zum Diplom Kaufmann an der Universität Mannheim mit Schwerpunkt Organisationspsychologie und int. Management.



Lutz Morich ist systemischer Berater, Organisations- und Führungskräfte-Entwickler. Nach über 20 Jahren in Führungspositionen eines internationalen Automobilkonzerns, vor allem in der Produkt-, Prozess- und Service-Entwicklung, bringt er tiefes technisches und strategisches und praktisches Verständnis für komplexe Transformationsprozesse mit. Parallel dazu hat er sich umfassend in systemischer Beratung und Organisationsentwicklung (isb Wiesloch) qualifiziert und begleitet mit seinem Unternehmen SYSTEM IMPULSE heute Unternehmen bei der Gestaltung von Wandel in dynamischen Umfeldern. Sein Schwerpunkt liegt auf der Verzahnung technologischer Innovationen mit kultureller und struktureller Entwicklung, insbesondere im Kontext von Künstlicher Intelligenz, Leadership und Change. Damit verbindet er technische Kompetenz, Führungserfahrung und systemische Beratung, die Organisationen hilft, den Paradigmenwechsel auch durch KI wirksam und nachhaltig zu gestalten.



Alexander Pauly denkt Personal- und Organisationsentwicklung er als Einheit. Auf diese Weise gestaltet er gemeinsam mit seinen Kundinnen und Kunden Transformationsprozesse, die individuelles Lernen genauso fördern wie die Entwicklung einer wertschöpfungsorientierten Lern- und Unternehmenskultur. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind u.a. die Entwicklung von Management-Teams, Strategie- und Kulturentwicklungsprozesse, sowie die Implementierung von Projektmanagement-Organisationen. Alex verfügt nach vielen Jahren Beratungsarbeit über Einblicke in verschiedenste Branchen sowie über Erfahrungen sowohl im Mittelstand und mit Familienunternehmen als auch im Konzernumfeld. Ihn bewegt, wie Menschen sich in ihrer Verantwortung selbst aktivieren und so zu einer sinnvollen Gestaltung von Unternehmenskultur beitragen. Alex ist Master und Lehrtrainer für systemische Organisationsentwicklung, Transformation und Change am isb – Institut für systemische Beratung in Wiesloch, Geschäftsführender Gesellschafter der trainsform GmbH, Werther, sowie ausgebildeter Coach.

Quellenverzeichnis

- ¹ BCG: Build for the Future 2024 Global Study
- ² Thorsten Heilig: Mensch vs. Maschine: ist KI die größte Transformation jemals? PionierLabor 2025
- ³ KMPG, Melbourne University: Trust, attitudes and use of artificial intelligence A global study 2025
- ⁴ KMPG, Melbourne University: Trust, attitudes and use of artificial intelligence A global study 2025
- ⁵ KMPG, Melbourne University: Trust, attitudes and use of artificial intelligence A global study 2025
- ⁶ Bond: Trends – Artificial Intelligence
- ⁷ isb Wiesloch: Wieslocher Kompetenzformel
- ⁸ McKinsey Global AI Survey 2025: The state of AI - How organizations are rewiring to capture value. Oder: Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid Intelligence. *Business & Information Systems Engineering*, 61(5), 637–643. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00595-2>
- ⁹ Iansiti & Lakhani: Competing in the Age of AI: Competing in the Age of AI
Abgerufen unter folgendem link: https://hbr.org/2020/01/competing-in-the-age-of-ai?utm_source=chatgpt.com
- ¹⁰ Strategic AI governance roadmap: https://www.deloitte.com/us/en/programs/center-for-board-effectiveness/articles/board-of-directors-governance-framework-artificial-intelligence.html?utm_source=chatgpt.com
- ¹¹ McKinsey Global AI Survey 2025: The state of AI - How organizations are rewiring to capture value.
- ¹² Thomas H. Davenport and Rajeev Ronanki: Artificial Intelligence for the Real World.
Abgerufen unter folgendem link: https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world?utm_source=chatgpt.com
- ¹³ Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. ScienceDirect, 2024.
- ¹⁴ The Impact of Artificial Intelligence on Leadership Decision-Making: Opportunities and Challenges. ResearchGate, 2024.
- ¹⁵ The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority. ResearchGate, 2024.
- ¹⁶ Why AI Demands a New Breed of Leaders. MIT Sloan Management Review, 2023.
- ¹⁷ Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability. SAGE Journals, 2024.
- ¹⁸ Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Cultural Transformation. MDPI, 2024.
- ¹⁹ Measuring Human Leadership Skills with Artificially Intelligent Agents. arXiv, 2025.
- ²⁰ Ethical Leadership in the Age of AI: Challenges, Opportunities and Framework for Ethical Leadership. arXiv, 2024.
- ²¹ The Impact of Artificial Intelligence on Leadership Decision-Making: Opportunities and Challenges. ResearchGate, 2024.
- ²² The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority. ResearchGate, 2024.
- ²³ The Impact of Artificial Intelligence on Leadership Decision-Making: Opportunities and Challenges. ResearchGate, 2024.
- ²⁴ Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability. SAGE Journals, 2024.
- ²⁵ Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. ScienceDirect, 2024.
- ²⁶ The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority. ResearchGate, 2024.
- ²⁷ Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Cultural Transformation. MDPI, 2024.
- ²⁸ Why AI Demands a New Breed of Leaders. MIT Sloan Management Review, 2023.
- ²⁹ The Impact of Artificial Intelligence on Leadership Decision-Making: Opportunities and Challenges. ResearchGate, 2024.
- ³⁰ Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. ScienceDirect, 2024.
- ³¹ The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority. ResearchGate, 2024.
- ³² Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability. SAGE Journals, 2024.
- ³³ Why AI Demands a New Breed of Leaders. MIT Sloan Management Review, 2023.
- ³⁴ Thomas H. Davenport and Rajeev Ronanki: Artificial Intelligence for the Real World.

-
- ³⁵ Digital Leadership: Towards a Dynamic Managerial Capability. SAGE Journals, 2024.
- ³⁶ Sterz, M. et al. (2024). Meaningful Human Oversight: Normative and Technical Criteria. arXiv:2404.04059.
- ³⁷ Mosqueira-Rey, E. et al. (2022). Human-in-the-Loop in Organizational AI Governance. Springer AI & Ethics.
- ³⁸ Huang, Y. et al. (2025). Hybrid-Augmented Intelligence for Critical Decision-Making. Frontiers in Artificial Intelligence.
- ³⁹ Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). OJ L (2024) 1689, 12.7.2024.
- ⁴⁰ Lane, J. N. et al. (2025). Narrative AI and the Human-AI Oversight Paradox. Harvard Business School Working Paper.
- ⁴¹ The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority. ResearchGate, 2024.
- ⁴² Siebert, L. C. et al. (2021). Actionable Properties for AI System Development. arXiv:2112.01298.
- ⁴³ MIT Sloan: How generative AI can boost highly skilled workers' productivity
- ⁴⁴ Microsoft: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part
- ⁴⁵ The Challenges of Artificial Intelligence in Organizational Leadership and the Importance of Human-In-The-Loop Authority. ResearchGate, 2024.
- ⁴⁶ Microsoft: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part
- ⁴⁷ BCG: Build for the Future 2024 Global Study
- ⁴⁸ The Impact of Artificial Intelligence on Leadership Decision-Making: Opportunities and Challenges. ResearchGate, 2024.
- ⁴⁹ Microsoft: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part
- ⁵⁰ Fast Company How AI is killing (and reinventing) middle management
- ⁵¹ Why AI Demands a New Breed of Leaders. MIT Sloan Management Review, 2023.
- ⁵² Microsoft: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part
- ⁵³ Hagemann, V., Hinz, J.-O., & Kretschmer, K. (2023). Human-AI-Teams – Challenges for a team-centered AI at work. (Open-Access).
- ⁵⁴ Beratergruppe Neuwaldegg (2003). Systemische Organisationsentwicklung. Wien: Facultas
- ⁵⁵ Weick, Karl E. (1995). Sensemaking in Organizations.
- ⁵⁶ March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning.
- ⁵⁷ Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control.
- ⁵⁸ Weick, K. E. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking.
- ⁵⁹ Argyris, C., & Schön, D. A. (1978/1996). Organizational Learning & Double-Loop Learning (HBR/Monographien); Mintzberg, H. (1987) – Crafting Strategy.
- ⁶⁰ Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations.
- ⁶¹ Argyris, C. (1977) – Double-Loop Learning in Organizations.
- ⁶² Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations.