WHITEPAPER

Die KI-Transformation verantwortungsvoll gestalten



Wie Künstliche Intelligenz Organisationen verändert – und warum Organisationsentwicklung dabei eine Schlüsselrolle spielt

Simon Berkler, Karoline Rütter, Sevda Helpap

The Dive
Inspiring Minds
LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Inhalt

Executive Summary 3

KAPITEL 1 4

Einstieg: Warum KI eine Organisationsfrage ist

KAPITEL 2 7

Wo stehen Organisationen heute beim Einsatz von KI?

KAPITEL 3 12

Thesen zu den Auswirkungen von KI auf Organisationen

KAPITEL 4 30

Die Rolle von Organisations-entwicklung im KI-Zeitalter

KAPITEL 5 47

Handlungsempfehlungen für Führung & Organisations-entwicklung

KAPITEL 6 58

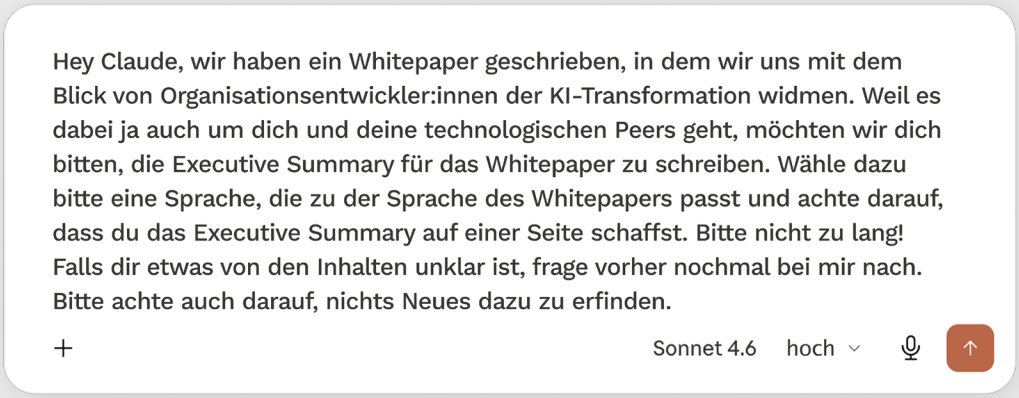
Denkanstöße

How to get started 61

Anhang 62

Impressum 69

Executive Summary



Künstliche Intelligenz verändert Organisationen – aber nicht primär als Technologiefrage. Sie verändert sie als Organisationsfrage. Genau hier setzt dieses Whitepaper an.

Auf Basis von **13 qualitativen Interviews** mit Führungskräften, Organisationsentwickler:innen, Arbeitswissenschaftler:innen und Technologieexpert:innen sowie einer umfangreichen Sekundäranalyse zeichnen die Autor:innen ein klares Bild der aktuellen Lage: Die Erwartungen an KI sind hoch, die realen Effekte bislang gering. Über 80 Prozent der KI-Projekte in Deutschland gelten als nicht erfolgreich – nicht wegen technischer Mängel, sondern wegen unzureichender organisationaler Vorbereitung. Nutzung ist weit verbreitet, aber meist oberflächlich. Die meisten Organisationen arbeiten mit KI im System, nicht am System.

Sieben Kernthesen bündeln die zentralen Erkenntnisse: KI wirkt wie ein Brennglas, das bestehende Stärken und Schwächen sichtbar macht. Sie folgt einer anderen Logik als frühere Technologieeinführungen und erfordert ein grundlegend neues Organisationsdesign – hin zu soziotechnischen Systemen, in denen Mensch und Maschine gemeinsam handeln. Entscheidungen, Führungsrollen und Verantwortlichkeiten müssen neu organisiert werden, wobei die Letztverantwortung stets beim Menschen verbleibt. Identitäts- und Kulturentwicklung sind mindestens so wichtig wie Kompetenzentwicklung: KI stellt existenzielle Fragen nach dem Wert menschlicher Arbeit. Die biologischen Bedürfnisse des Menschen – Schlaf, Regeneration, Reifezeit – geraten durch die schlaflose KI unter neuen Druck. Und KI birgt Potenziale für neue Geschäftsmodelle wie auch Risiken durch strukturelle Abhängigkeiten und demokratisch unkontrollierte Technologiemacht.

Daraus folgt für die **Organisationsentwicklung** ein erweitertes Mandat: von der begleitenden Unterstützerin zur aktiven Mitgestalterin organisationaler Zukunftsfähigkeit. Sie ist gefordert, Entscheidungsarchitekturen zu gestalten, Kulturarbeit mit KI-Einführung zu verzahnen, Führungskräfte in neuen Rollen zu begleiten und kollektive Lernprozesse zu orchestrieren. Gleichzeitig muss sie die eigene Profession transformieren: KI verändert das Handwerk der OE grundlegend – als Produktivitätshebel, aber auch als Herausforderung für Reflexionstiefe und Beratungsqualität.

KI hält uns einen Spiegel hin. Was wir darin sehen, sind nicht primär technologische Risiken – sondern unsere eigenen Strukturen, Annahmen und Entscheidungen. Wer profitiert? Wer trägt die Kosten? Was wollen wir an Arbeit bewusst menschlich halten? Diese Fragen lassen sich nicht delegieren – weder an Technologie noch an Regulierung. Sie erfordern Räume für Reflexion, für Verlangsamung, für echte Auseinandersetzung.

Das Whitepaper liefert keine Blaupause, sondern Orientierung: durch empirisch gestützte Thesen, praxisnahe Ableitungen und die Einladung, die eigene Organisation mit neuen Augen zu betrachten und die KI-Transformation als das zu gestalten, was sie ist: eine zutiefst menschliche Aufgabe.

Warum KI eine Organisations-frage ist



Künstliche Intelligenz (KI) hält mit exponentieller Geschwindigkeit Einzug in verschiedene Lebensbereiche und ist bereits heute ein zentraler Bestandteil unseres Alltags. Etwa 67 % der Deutschen ab 16 Jahren nutzen generative KI wie ChatGPT, Microsoft Copilot oder Google Gemini gelegentlich. Im April 2023 lag dieser Anteil bei 23 %[1].

Auch in Organisationen sind vielfältige Fragen mit Blick auf Nutzung, Integration und Regulierung zu beantworten. Bisher wird KI vielfach noch als reines Technologiethema behandelt, als eine Art evolutionäres Software-Update. Die größte Hürde für die produktive Nutzung der neuen technologischen Möglichkeiten in Unternehmen ist allerdings häufig nicht der Algorithmus selbst, sondern das soziale System, auf das er trifft. So ist es wenig überraschend, dass die meisten KI-Projekte an der „Cultural Readiness" scheitern[2]. Die eigentliche Herausforderung beginnt nicht bei der Bereitstellung eines Modells, sondern dort, wo KI in reale Arbeitszusammenhänge, Entscheidungsprozesse und Führungslogiken eingreift und diese in Frage stellt. Und dort, wo sie wechselseitig von Kultur beeinflusst wird und selbst Kultur beeinflusst[3].

KI unterscheidet sich von früheren Digitalisierungswellen – von Internet, Cloud oder Standardsoftware – in einem wesentlichen Punkt: Während diese vor allem das **Wie** der Arbeit verändert haben, greift KI tiefer und verschiebt zusätzlich das **Was**[4]. Sie beeinflusst Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortlichkeiten. KI-Systeme treten bereits heute nicht mehr nur als Werkzeuge auf, sondern können sich zu aktiven bzw. agentischen Mitgestaltern entwickeln, die in kollaborative Prozesse eingebunden sind. Damit steht nicht mehr nur die Nutzung von Technologie im Vordergrund, sondern deren Orchestrierung – wer macht was, auf welcher Grundlage, mit welcher Verantwortung?

An diesem Punkt wird Organisationsentwicklung (OE) zum unverzichtbaren Hebel. Wenn sich durch den Einsatz von KI-Systemen die Notwendigkeit zeigt, Aufgaben zu verschieben, Rollen neu zu schneiden oder Entscheidungslogiken zu verändern, betrifft ihre Einführung immer auch Struktur, Kultur und Führung. Klassische Steuerungsmodelle geraten unter Druck; bereichsübergreifende Kooperationen entstehen,

Zuständigkeiten werden geteilt, Entscheidungen durch KI vorbereitet.

Genau hier setzt dieses Paper an: Die Integration von KI ist eine organisationale Frage und muss daher als sozial eingebetteter, partizipativer und lebendiger Prozess verstanden werden. Grundlage für die folgenden Kapitel ist eine qualitative Studie, in der 13 Expert:innen und Praktiker:innen aus Führung, Organisationsentwicklung, Arbeitswissenschaft und Technologie befragt wurden (s. Kasten Methodik und Scope sowie Anhang). Ihre Perspektiven verdichten sich in sieben Kernthesen, die aufzeigen, welche organisationalen Dynamiken durch KI ausgelöst werden und wie Organisationen darauf gestalterisch antworten können.

In **Kapitel 2** werfen wir zunächst einen Blick auf den Status quo und beschreiben, wo Organisationen im Umgang mit KI heute stehen. **Kapitel 3** untersucht, welche Auswirkungen KI auf Organisationen als soziale beziehungsweise soziotechnische Systeme hat, und verdichtet diese Beobachtungen in sieben zentralen Thesen. Darauf aufbauend beleuchtet **Kapitel 4**, wie sich die Rolle der Organisationsentwicklung im KI-Zeitalter verändert und welchen Beitrag OE entlang von sechs zentralen Dimensionen der Organisationsgestaltung leisten kann. In **Kapitel 5** bündeln wir die wichtigsten Handlungsempfehlungen der von uns interviewten Expert:innen. Den Abschluss bildet **Kapitel 6** mit einem weiterführenden Blick auf gesellschaftliche, kulturelle und politische Fragestellungen rund um KI.

Das Paper versteht sich dabei nicht als abschließendes Handbuch, sondern als Denkanstoß und Orientierungsrahmen. Es möchte Lesende dazu einladen, die eigene Organisation mit neuen Augen zu betrachten – und konkrete nächste Schritte zu identifizieren. Es richtet sich vor allem an Fach- und Führungskräfte, die den KI-Wandel in ihren Organisationen aktiv mitgestalten wollen, sowie Organisationsentwickler:innen und Berater:innen, die ihre Rolle im KI-Zeitalter neu verorten. Ebenso angesprochen sind alle, die sich für die Wechselwirkungen zwischen Technologie, Mensch und Organisation interessieren – ob aus einer strategischen, operativen oder reflexiven Perspektive heraus.

Fragen zur Reflexion



- Was erwarte ich mir von der Lektüre dieses Papers? Welche Fragen möchte ich mir gerne beantworten?
- Wird KI in meiner Organisation aktuell eher als IT-Projekt oder als organisationale Transformation behandelt – und was würde sich ändern, wenn der Rahmen ein anderer wäre?
- Welchen Stellenwert hat die KI-Transformation aktuell in meiner Organisation – und wo ist das Thema verankert?
- Welche Rolle möchte ich persönlich in der KI-Transformation meiner Organisation einnehmen – und was brauche ich dafür?

Methodik und Scope

Die methodische Grundlage dieses Whitepapers bildet ein mehrstufiger Ansatz. Wir kombinieren qualitative Primärforschung mit einer breiten Sekundäranalyse und beziehen beide Perspektiven aufeinander. Eine Übersicht über die verwendeten Quellen sowie eine Auflistung der Interviewpartner:innen findet sich im Anhang. Konkret basiert unsere Analyse auf:

- 13 qualitativen Interviews mit Expert:innen aus unterschiedlichen Branchen und Rollen,
- einer umfangreichen Auswertung aktueller Studien, wissenschaftlicher Publikationen und Praxisberichte,
- sowie zwei Supervisions- und Reflexionsgesprächen mit je einem Vertreter aus Praxis und Wissenschaft zur kritischen Einordnung und Validierung der Zwischenergebnisse.

Ziel dieses Vorgehens ist es nicht, ein repräsentatives Gesamtbild zu zeichnen, sondern wiederkehrende Muster, Spannungen und Dynamiken sichtbar zu machen. Es handelt sich in diesem Sinne bewusst nicht um eine vollständige Auswertung aller erhobenen Daten, sondern um eine gezielte Verdichtung und Einordnung zentraler Erkenntnisse mit Relevanz für die Organisationsentwicklung.

Das Whitepaper fokussiert primär auf wissensintensive Arbeit, da sich die Effekte generativer KI aktuell besonders stark in kognitiver, wissensbasierter Arbeit zeigen. Unser Fokus liegt zudem konsequent auf der Organisationsperspektive, also auf der Frage, wie KI in Organisationen wirksam wird – oder eben nicht. Technologische Aspekte (z.B. technische Implementierung) oder Fragen der individuellen Nutzung werden als wichtige Kontexte betrachtet, im Zentrum stehen aber organisationsübergreifend relevante Fragestellungen, insbesondere:

- Zusammenarbeit und Organisationsdesign,
- Rollen und Verantwortlichkeiten,
- Steuerung, Governance und Entscheidungslogiken,
- kulturelle Aspekte im Umgang mit KI.

Auch für dieses Whitepaper selbst haben wir KI eingesetzt. Für die Transkription der Interviews nutzten wir tl;dr und Sally, für die Auswertung über alle Quellen hinweg Notebook.LM, Claude, ChatGPT und Perplexity. Die Auswertung erfolgte mehrstufig, wobei die Ergebnisse der LLMs immer wieder auf Qualität und inhaltliche Richtigkeit überprüft wurden. Zentrale Aufgaben wie das Strukturieren, Konzipieren, Interpretieren und Schreiben blieben stets in der Verantwortung der Autor:innen.

Anmerkungen zu Kapitel 1

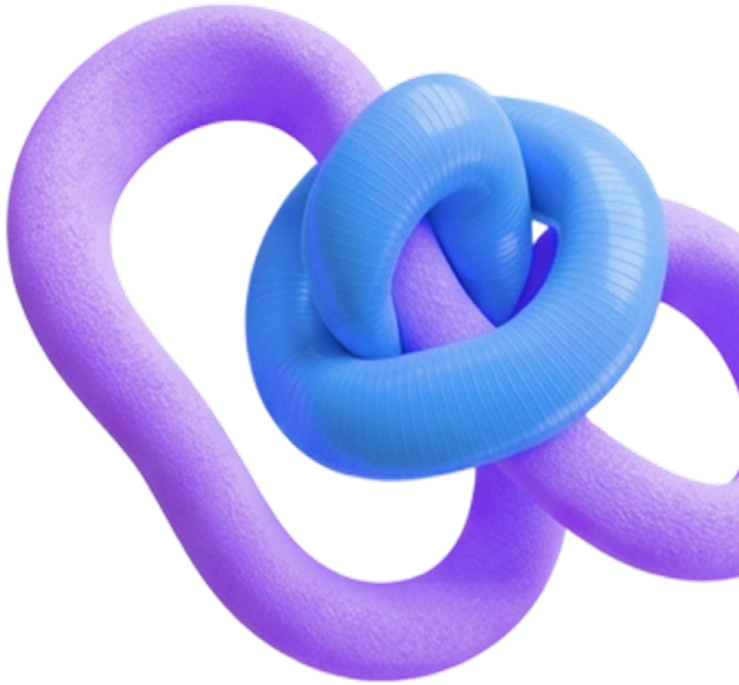
[1] Wintergerst (2025)

[2] Korst, Puntoni & Prasanna (2025)

[3] Bernstein, Cai & DiResta (2024)

[4] Wavestone (2025)

Wo stehen Organisationen heute beim Einsatz von KI?



In diesem Kapitel wollen wir im Sinne eines gemeinsamen Ausgangspunkts kurz skizzieren, welches Bild sich in Organisationen heute übergreifend mit Blick auf den Einsatz von KI zeigt. Für alle Ausführungen in diesem und in den folgenden Kapiteln weisen wir darauf hin, dass viele der derzeit beobachtbaren Phänomene Momentaufnahmen einer frühen Phase sind. Wir beschreiben kein statisches Bild, sondern Organisationen und Systeme im Übergang.

1. Hohe Erwartungen – aber bislang geringe reale Effekte

Kaum ein Thema wird aktuell so stark mit Erwartungen aufgeladen wie KI. Unternehmen prognostizieren für die kommenden Jahre deutliche Effekte, etwa eine Steigerung der Produktivität um 1,4 % und des Outputs um 0,8 %[1]. Demgegenüber steht jedoch eine deutlich nüchternere Realität: Über 80 % der Unternehmen geben an, dass KI in den letzten drei Jahren keine spürbaren Auswirkungen auf Beschäftigung oder Produktivität hatte[2]. Auch auf individueller Ebene zeigen groß angelegte Studien, dass trotz mehr oder weniger intensiver Nutzung bislang keine messbaren Nettoeffekte auf Löhne oder Arbeitszeiten nachweisbar sind[3].

Diese Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität lässt sich als klassisches Produktivitätsparadoxon beschreiben: Zeitgewinne durch KI sind durchaus vorhanden, übersetzen sich jedoch bislang nicht systematisch in messbare Produktivitäts- oder Wertschöpfungseffekte. Studien zeigen, dass Unternehmen einen Teil der möglichen Effizienzgewinne derzeit ungenutzt lassen[4]. Hinzu kommt: Ein erheblicher Teil der KI-Initiativen scheitert. In Deutschland werden rund 80 % der KI-implementierungsprojekte als nicht erfolgreich in einer frühen Phase wahrgenommen[5]. Die zentrale Herausforderung liegt häufig weniger in der Technologie selbst als in der Organisation ihrer Nutzung[6].

2. Nutzung ist breit – aber oft noch oberflächlich

Die Verbreitung von KI in Organisationen ist hoch. Über mehrere Länder hinweg nutzen bereits rund 69 % der Unternehmen KI-Technologien[7]. In Deutschland liegt der Anteil der Unternehmen, die KI in Geschäftsprozessen einsetzen, bei etwa 41 %.[8] Gleichzeitig zeigt sich: Die Nutzung bleibt häufig an der Oberfläche. Führungskräfte verwenden KI im Durchschnitt nur etwa 1,5 Stunden pro Woche[9]. KI wird damit zwar eingesetzt, ist aber selten tief in den Arbeitsalltag integriert.

> *„Die Basics sind häufig da – Trainings, Richtlinien, erste Tools. Aber wenn es darum geht, wirklich KI in der Wertschöpfung anzupacken und Prozesse von Grund auf neu zu denken, stehen viele Organisationen noch überhaupt nicht an diesem Punkt.“*
>
> *Klara Haddix, LichtBlick SE*

Überwiegend wird KI derzeit in bestehende, entlang menschlicher Prozesslogiken gedachte Prozesse integriert – statt diese grundlegend neu zu denken. Eine Interviewpartnerin fasst diesen Befund so zusammen: Trainings und Richtlinien sind häufig vorhanden, aber wenn es darum geht, KI wirklich in die Wertschöpfung einzubetten und Prozesse neu zu gestalten, stehen viele Organisationen „noch überhaupt nicht an diesem Punkt”[10].

Ein möglicher Effekt dieses oberflächlichen Einsatzes ist zusätzlicher, oft unsichtbarer Mehraufwand. Der Begriff „Workslop“ beschreibt KI-generierte Inhalte von geringer Qualität, die nachträglich korrigiert werden müssen. Studien zeigen, dass Beschäftigte wöchentlich bis zu zwei Stunden mit der Überarbeitung solcher Inhalte verbringen und das Teamgefüge unter der achtlos weitergereichten Mehrarbeit leidet[11]. Auch die Interviews bestätigen dieses Bild. Einer unserer Interviewpartner beschreibt, dass der Einsatz von KI etwa in der Strategieentwicklung zwar schnell zu Ergebnissen führt, diese aber häufig nicht ausreichend durchdacht sind – mit entsprechenden Konflikten im Nachgang („so haben wir es doch eigentlich gar nicht gemeint”)[12].

3. Sehr hohe Heterogenität – zwischen und innerhalb von Organisationen

Derzeit zeigen sich deutliche Unterschiede im Umgang mit KI – sowohl zwischen Organisationen als auch innerhalb einzelner Unternehmen.

- Größere, produktivere und besser zahlende Unternehmen nutzen KI signifikant häufiger[13].
- Während Großunternehmen das Thema häufig bereits strukturell verankert haben (z.B. durch eigene Einheiten oder klare Zuständigkeiten), fehlen in kleineren Unternehmen in rund 40 % der Fälle jegliche Rollen oder klare Verantwortlichkeiten für KI[14].
- Gleichzeitig ist die Varianz innerhalb von Organisationen oft noch größer. Selbst bei vergleichbaren Rahmenbedingungen unterscheidet sich die Nutzung erheblich – je nach Team, Rolle oder individueller Haltung[15].

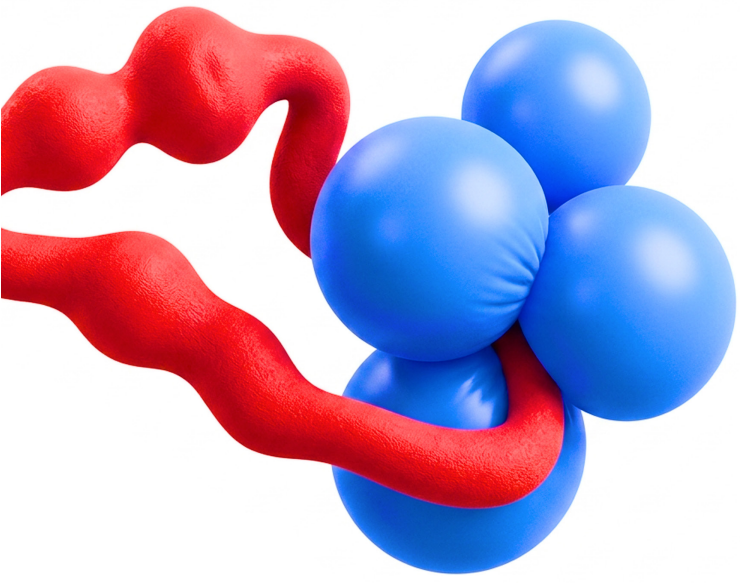
Eine unserer Interviewpartnerinnen verdeutlicht diese Spannungen: sie beschreibt einen „Spagat“ zwischen einzelnen Expert:innen, die KI aktiv vorantreiben, und Teilen der Belegschaft, die eine „Pizza-Service-Mentalität“ entwickeln – also erwarten, dass KI auf Knopfdruck Lösungen liefert[16]. Ein anderer Interviewpartner ergänzt, dass etwa in der Produktion teilweise bereits sehr weit entwickelte Technologien genutzt werden, während im Verwaltungsbereich eher eine abwartende „Sit-and-Wait“-Haltung dominiert[17].

4. Individuen bewegen sich schneller als Organisationen

Die Dynamik der KI-Nutzung wird in der aktuellen Phase häufig von Individuen getrieben – nicht zwangsläufig von den Organisationen. Viele Beschäftigte haben bereits früh mit KI-Tools experimentiert, häufig über private Accounts, lange bevor Unternehmen offizielle Lösungen bereitgestellt haben[18].

> *„Privat bewegen sich die Leute völlig selbstverständlich in der technologischen Moderne. Aber sobald sie im Unternehmen einstempeln, fühlen sie sich wieder wie im Mittelalter."*
>
> *Klara Haddix, LichtBlick SE*

Daraus entsteht eine wachsende Lücke zwischen individueller Praxis und organisationalem Rahmen. Eine Interviewpartnerin beschreibt dieses Phänomen als „Gap im Kopf"[19]: Während Mitarbeitende privat selbstverständlich mit modernen Technologien arbeiten, fühlen sie sich im organisationalen Kontext durch Restriktionen und Strukturen häufig ausgebremst. In einem weiteren Interview wird betont, dass neugierige und engagierte Einzelpersonen in ihren Experimenten zwangsläufig schneller sind als das „träge Gesamtkonstrukt" Organisation[20]. Wenn Organisationen hierfür keine klaren Nutzungsräume schaffen, entstehen informelle Praktiken – bis hin zur Schattennutzung nicht genehmigter Tools. Die Folge sind Intransparenz, Ineffizienz und potenziell auch Risiken im Umgang mit Daten und Ergebnissen.



5. Marktdruck, Ethik und technologische Abhängigkeit als ungelöstes Spannungsfeld

Viele Organisationen sind von einem spürbaren Dilemma geprägt: dem täglichen Spagat zwischen der enormen technologischen Entwicklungsgeschwindigkeit und der Notwendigkeit ethischer Reflexion. Einerseits sehen sich Unternehmen unter dem ständigen Zugzwang, KI-Tools schnell ausrollen und in ihre Prozesse zu integrieren, um nicht den Anschluss an die Wettbewerber zu verlieren[21]. Andererseits erfordern gerade die tiefgreifenden Entscheidungen zur KI-Nutzung, die unsere menschliche Zusammenarbeit prägen – wie die ethische Delegation von Verantwortung, das Verhindern von algorithmischer Diskriminierung (Bias) oder die Wahrung von psychologischer Sicherheit etc. – eigentlich eine bewusste Verlangsamung[22].

Verschärft wird dieses Spannungsfeld durch eine massive strukturelle und technologische Abhängigkeit. Die derzeit leistungsfähigsten Grundlagenmodelle werden nahezu ausschließlich von großen Technologiekonzernen in den USA oder China entwickelt, und der europäische Markt kann kaum eigene vergleichbare

Lösungen bieten[23] – mit Auswirkungen für Datenschutz und Compliance, aber auch mit vorprogrammierten Werte- und Kulturkonflikten, da ein KI-Modell unweigerlich die Annahmen, Interpretationen und kulturellen Prioritäten seiner Entwickler:innen (bzw. Inhaber:innen und. Investor:innen) widerspiegelt. Wer die verborgenen „System Prompts“ und die Trainingsgrundlage der Modelle kontrolliert, bestimmt letztlich auch deren ethische Leitplanken[24].

Für den aktuellen organisationalen Alltag bedeutet dies: Unternehmen versuchen teilweise, einen eigenen, pragmatischen Weg zu finden („Responsible AI“). Sie nutzen die dominanten US-Modelle, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Produktivitätsgewinne zu realisieren. Gleichzeitig ziehen sie jedoch intern eigene, strenge Leitplanken („Guardrails“) und ethische Rahmenwerke ein, um den eigenen moralischen und rechtlichen Wertekompass nicht einer intransparenten Technologie aus Übersee unterzuordnen[25].

Zwischenfazit: Viel Arbeit im System – wenig Arbeit am System

Zusammenfassend zeigt sich ein klares Bild: Organisationen arbeiten derzeit vor allem im System. KI wird vorwiegend genutzt, um einzelne Aufgaben effizienter zu erledigen oder Arbeitsprozesse zu automatisieren. Die eigentliche Transformation – die Arbeit am System, also an organisationalen Prozessen, Strukturen, Rollen, Entscheidungslogiken, aber auch an inneren Haltungen und geteilter Kultur – steht in den meisten Fällen noch aus.

Gleichzeitig wird deutlich, dass sich Organisationen in einer Übergangsphase befinden: Die Nutzung von KI wächst schneller als ihre organisationale Integration. Damit verschiebt sich die zentrale Fragestellung. Es geht nicht mehr primär darum, ob KI genutzt wird. Entscheidend ist vielmehr: Was macht KI strukturell und kulturell mit Organisationen – und wie können Organisationen diese Entwicklung aktiv gestalten?

In den folgenden Kapiteln möchten wir diese Fragestellungen vertiefen. In Kapitel 3 blicken wir auf die Effekte von KI und formulieren sieben Thesen zur Auswirkung von KI auf Organisationen. In Kapitel 4 beschreiben wir darauf aufbauend die sich verändernde Rolle von Organisationsentwicklung im KI-Zeitalter.

Fragen zur Reflexion

- Wie stark beobachte ich die geschilderten Muster in meinen eigenen organisationalen Umfeldern? An welchen Stellen erlebe ich vielleicht auch etwas anderes?
- Wie sieht es mit der “Arbeit am System” in den Organisationen aus, in denen ich unterwegs bin? Wie viel Raum wird sich dort genommen, um die KI-bezogenen Rahmenbedingungen und Strukturen weiterzuentwickeln?

Anmerkungen zu Kapitel 2

[1] Yotzov, Barrero et al. (2026)

[2] Yotzov, Barrero et al. (2026)

[3] Humlum & Vestergaard (2025)

[4] Workday, Inc. (2026)

[5] Intero Consulting (2025). Einschränkend ist hierzu anzumerken, dass der Erfolgsbegriff einige Unschärfen mit sich bringt. In zeitlicher Hinsicht sind Latenzen zu beachten: Was anfangs nicht erfolgreich erscheint, kann später zum Erfolg werden – und andersherum. Zudem wird häufig nicht klar definiert, was unter "Erfolg" eigentlich zu verstehen ist. Umso wichtiger erscheint es in diesem Zusammenhang, die strategischen Hausaufgaben zu machen: eine klare Strategie zu formulieren, daraus Erfolgskriterien und Messindikatoren abzuleiten (s. hierzu auch Kapitel 3)

[6] Wavestone (2025), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025)

[7] Yotzov, Barrero et al. (2026)

[8] Die aktuell belastbarsten Zahlen datieren aus 2025, der Wert dürfte daher mittlerweile etwas höher liegen; ifo Institut (2025)

[9] Yotzov, Barrero et al. (2026)

[10] Interview J.

[11] Workday, Inc. (2026), Aykens et al. (2026)., Niederhoffer et al. (2026)

[12] Interview A.

[13] Yotzov, Barrero et al. (2026)

[14] Stowasser (2025)

[15] Humlum & Vestergaard (2025)

[16] Interview D.

[17] Interview A.

[18] Ottaiano (2025).

[19] Interview D

[20] Interview G.

[21] VDI Technologiezentrum (2025).

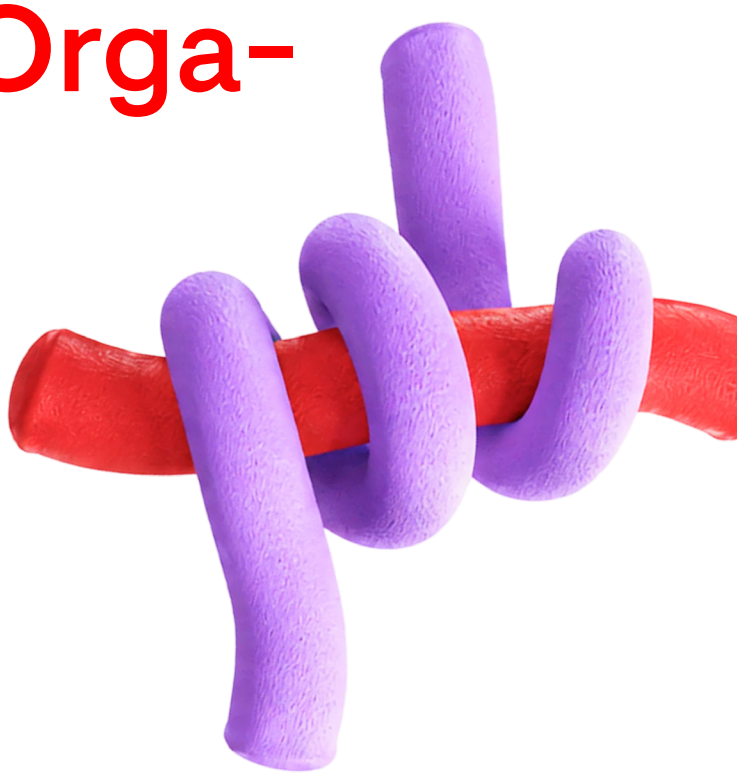
[22] Interview J.

[23] Butollo & Görnemann (2025), Interview B.

[24] Interview F; s. hierzu auch die ausführlicheren Ausführungen in Kapitel 6.

[25] Interview F, Interview I.

Thesen zu den Auswirkungen von KI auf Organisationen



Auf der Basis der geführten Interviews und der Auswertung der Sekundärliteratur formulieren wir sieben zentrale Thesen zur Auswirkung von KI auf Organisationen. Wichtig war uns bei der Auswahl der Thesen, dass sie neue Erkenntnisse für die Organisationsentwicklung liefern, Relevanz für Organisationen unterschiedlicher Branchen und Reifegrade mit Blick auf KI-Nutzung und voraussichtlich eine Gültigkeit für die kommenden Jahre bieten. Last but not least sollen sie handlungsleitende Hinweise für eine erfolgreiche Transformation liefern.

1. KI wirkt in Organisationen wie ein Brennglas und lässt vorhandene Stärken und Defizite sichtbarer werden.

Der Einsatz von KI wirkt in Organisationen häufig wie ein Brennglas oder Spiegel: Bestehende Dysfunktionalitäten werden sichtbarer – ebenso wie die positiven Effekte guter organisationaler Voraussetzungen. Diese Beobachtung zieht sich sowohl durch unsere Interviews als auch durch andere Studien[1]. KI-Projekte scheitern häufig genau an den Sollbruchstellen, die Organisationen bereits lange vor der KI-Einführung belastet haben. Umgekehrt profitieren Organisationen mit klaren Prozessen, lernförderlicher Kultur oder hoher Veränderungsfähigkeit häufig überdurchschnittlich stark von KI.

> *„(...) wenn du wirklich mit KI guckst, was für Prozesse du anpackst, wirst du schon merken, (...) wo haben wir Defizite, wo ist es nicht zu Ende gedacht, wo fehlen Schnittstellen und so weiter."*
>
> *Sandra Titz, ITEBO GmbH*

Besonders deutlich zeigt sich dieser Effekt im Bereich der Unternehmenskultur. Bereits vorhandene Kulturmuster und Dynamiken treten durch KI deutlicher her-

vor. Vertrauen und psychologische Sicherheit beispielsweise erweisen sich als zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche KI-Transformation. Organisationen mit hoher psychologischer Sicherheit können die mit KI verbundenen Identitätsfragen – etwa „Was ist künftig mein Wertbeitrag?“ – konstruktiver bearbeiten[2]. Gleichzeitig werden Unsicherheiten, Fehler oder Qualitätsprobleme im Umgang mit KI überhaupt erst besprechbar, wodurch sich die Qualität KI-gestützter Ergebnisse nachweislich verbessert[3].

Auch offene, lernorientierte und innovationsfreudige Kulturen wirken als Verstärker für die KI-Integration. Eine Interviewpartnerin beschrieb eine solche Kultur bildhaft als „Protein-Shake“ für die KI-Einführung[4]: Sie schafft eine sichere Spielwiese, in der experimentiert und gelernt werden kann. Risikoaverse oder stark hierarchische Kulturen hingegen bremsen die Integration häufig massiv aus.

Ähnliche Brennglas-Effekte zeigen sich bei **Prozessen und Strukturen**. KI legt offen, wo Organisationen über Jahre ineffiziente Abläufe durch zusätzlichen personellen Aufwand kompensiert haben, anstatt Prozesse grundlegend zu verbessern. Forschende des Fraunhofer Instituts bringen dieses Phänomen pointiert auf den Punkt: „Auch ein KI-gestützter schlechter Prozess ist immer noch ein schlechter Prozess.”[5]

Umgekehrt werden gute organisationale Voraussetzungen durch KI ebenfalls sichtbar und verstärkt. Eine Interviewpartnerin formulierte es so: „Wäre eine Organisation tippitopp gemanagt in Sachen Prozesse, Daten, Accountabilities, wäre die AI-Transformation wahrscheinlich easy peasy. Das wird unter diesem Brennglas extrem deutlich, was nicht vorhanden ist“[6].

Besonders relevant sind dabei Daten- und Informationsflüsse. Mehrere Interviewpartner:innen beschrieben Datensilos als „Feind der künstlichen Intelligenz“, da fragmentierte Informationen die Leistungsfähigkeit KI-gestützter Systeme massiv einschränken[7]. Damit rückt auch das Thema „Data Readiness“ stärker in den Fokus. KI-Systeme entfalten ihren Wert nur dort, wo Informationen organisationsübergreifend verfügbar, anschlussfähig und in ausreichender Qualität vorhanden sind. Organisationen mit klaren Verantwortlichkeiten, transparenter Zusammenarbeit und funktionierenden Datenstrukturen tun sich daher deutlich leichter, KI sinnvoll zu integrieren[8].

Der Brennglas-Effekt zeigt sich sogar in alltäglichen Mikropraktiken. KI-gestützte Notetaker machen beispielsweise sichtbar, ob Meetings tatsächlich klare Ziele, nachvollziehbare Entscheidungen oder transparente Dokumentation besitzen – oder ob bislang viele Ineffizienzen schlicht sozial kompensiert wurden[9]. Gleichzeitig kann diese neue Transparenz auch qualitätssteigernd wirken: Wenn Entscheidungen, Kommunikationsmuster oder Unklarheiten sichtbarer werden, steigt häufig die Sorgfalt im Umgang mit Informationen und Prozessen.

Gerade darin liegt eine der wichtigsten organisationalen Wirkungen von KI: Die Technologie erzeugt nicht automatisch bessere Organisationen. Sie macht vielmehr deutlicher sichtbar, wie Organisationen bereits funktionieren – oder eben nicht funktionieren.

2. KI fordert dazu heraus, Organisationsdesign und Zusammenarbeitsmodelle neu zu denken.

Organisationen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten schrittweise von primär sozialen Systemen hin zu stärker soziotechnischen Systemen entwickelt, in denen Technologien, Datenflüsse und soziale Strukturen eng miteinander verwoben sind (siehe auch Kasten unten). Mit dem Einzug von KI verschiebt sich diese Entwicklung nochmals deutlich: Während frühere Technologien vor allem einzelne Arbeitsschritte unterstützten, greift KI zunehmend in Entscheidungslogiken, Wissensproduktion, Zusammenarbeit und Steuerung ein. Damit verändert sie nicht nur Prozesse, sondern die Architektur organisationaler Wertschöpfung selbst.

Über alle Interviews und Quellen hinweg zeigt sich dabei ein breites Spektrum möglicher Zukunftsbilder. Für manche Expert:innen bleibt KI letztlich ein Werkzeug, das trotz wachsender Fähigkeiten dauerhaft von Menschen gesteuert und verantwortet werden muss. Andere sehen bereits heute erste Formen „agentischer Organisationen“, in denen KI-Agenten eigenständig größere Arbeitspakete übernehmen oder komplette Prozessketten bis hin zu Entscheidungen teilweise autonom bearbeiten. An diesem Ende des Spektrums beschreiben einzelne Interviewpartner:innen KI-Agenten bereits als eine Art Kolleg:innen[10].

> *„Wir gehen aktuell von dem mittleren Szenario aus, wo der Agent signifikante Arbeitspakete übernimmt, die dann aber reviewt werden müssen: Der erste Aspekt ist die autonome Laufzeit, die sich stark verbessert und noch Potenzial hat. Der zweite Aspekt ist Review und Accountability, da sehe ich keine (umfassende) Lösung - auch wenn sich Teilaspekte des Reviews unterstützen lassen.“*
>
> *Hans-Peter Zorn, Inovex GmbH*

Gleichzeitig verweisen kritischere Stimmen auf deutliche Grenzen dieser Entwicklung. Zum einen bleibt die Frage der Verantwortung ungelöst: Auch wenn KI-Systeme zunehmend autonom agieren, muss die Letztverantwortung aus Sicht der meisten Expert:innen beim Menschen verbleiben. Zum anderen wird darauf hingewiesen, dass die aktuellen KI-Modelle stark subventioniert sind und langfristig deutlich höhere Nutzungskosten entstehen könnten. Die Annahme, KI sei dauerhaft günstiger als menschliche Arbeit, erscheint daher keineswegs gesichert[11].

Unabhängig davon herrscht weitgehend Konsens darüber, dass die erfolgreiche Integration von KI ein grundlegendes Überdenken des Organisationsdesigns und der Zusammenarbeitsmodelle erfordert. Das muss nicht zwangsläufig im ersten Schritt bedeuten, das Organigramm zu verändern[12], aber Organisationen müssen sich frühzeitig damit auseinandersetzen, welche Rolle KI-Agenten künftig innerhalb ihrer Wertschöpfung übernehmen sollen und welche Auswirkungen dies auf Rollen, Führung, Hierarchien und Steuerungslogiken hat.

Rollen verschieben sich. Besonders sichtbar wird diese Veränderung auf der Ebene organisationaler Rollen. Operative Tätigkeiten werden bereits heute teilweise von KI-Systemen übernommen oder vorbereitet. Mit zunehmender Integration entstehen gleichzeitig neue Rollenprofile, etwa „AI Agent Orchestrators", „AI Enablement Specialists" oder „AI Agent Owners". Ihre Aufgabe besteht darin, das Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine zu gestalten, den Einsatz von KI-Systemen fachlich zu steuern und Verantwortung für deren Ergebnisse zu übernehmen.

Dabei zeigt sich: Rollenverteilungen zwischen Mensch und Maschine sind nicht statisch. Sie müssen laufend überprüft und neu ausgehandelt werden, da sich die technologischen Möglichkeiten dynamisch verändern. Mehrere Interviewpartner:innen betonten daher die Bedeutung einer strategischen Perspektive: Organisationen müssen bewusst entscheiden, wo KI sinnvoll integriert wird, welche Verantwortung beim Menschen verbleibt und an welcher Stelle neue Rollen organisatorisch verankert werden sollten[13].

Zugleich verändert sich das Verständnis von Führung grundlegend. In Organisationen mit starker KI-Integration verschiebt sich die Rolle von Mitarbeitenden teilweise in Richtung Steuerung und Orchestrierung von KI-Agenten. Einige Interviewpartner:innen beschrieben dies zugespitzt als eine Art „Führen von Maschinen" – während andere diese Perspektive bewusst relativierten und weiterhin eher von fortgeschrittener Werkzeugnutzung sprechen würden[14].

Unabhängig von dieser Interpretation verändert sich jedoch das Anforderungsprofil von Führung deutlich. Fachwissen allein verliert relativ an Bedeutung, während Metakompetenzen wie kritisches Denken, Prozessverständnis, Orientierung unter Unsicherheit oder das Schaffen psychologischer Sicherheit wichtiger werden (s. auch in den beiden nachfolgenden Thesen)[15].

Hierarchien werden herausgefordert. Auch klassische Hierarchien geraten unter Druck. Mehrere Interviewpartner:innen erwarten, dass Organisationen mit starker KI-Integration tendenziell flacher werden könnten. Einerseits, weil bestimmte operative Tätigkeiten (z.B. in den Bereichen IT, Softwareentwicklung) automatisiert werden und dadurch weniger klassische Führungsrollen notwendig erscheinen[16]. Andererseits, weil starre Top-down-Strukturen häufig zu langsam sind für die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen und die kontinuierliche Anpassung, die KI erfordert[17].

Gleichzeitig birgt dieser Wandel neue Risiken. Mehrere Expert:innen wiesen darauf hin, dass kurzfristige Effizienzgewinne langfristige organisationale Probleme erzeugen können. Wenn beispielsweise heutige Junior-Rollen durch KI substituiert werden, könnten in einigen Jahren erfahrene Mitarbeitende



fehlen, die komplexe Verantwortung übernehmen können[18].

Die eigentliche Herausforderung liegt daher weniger in der Einführung einzelner KI-Tools als in der Fähigkeit, Organisationsdesign kontinuierlich weiterzuentwickeln und bewusst zu gestalten. Die Spannung zwischen wachsender technischer Autonomie und menschlicher Verantwortung dürfte Organisationen in den kommenden Jahren zunehmend prägen.

Vom sozialen zum soziotechnischen System

Organisationen lassen sich systemtheoretisch als soziale Systeme verstehen, die sich durch Kommunikation reproduzieren: Entscheidungen werden getroffen, anschlussfähig gemacht und in weiteren Entscheidungen fortgeführt. Technologie spielt in dieser Perspektive eine Rolle, bleibt aber Umwelt des Systems.

Mit der Digitalisierung – und nun exponentiell verstärkt durch KI – verschiebt sich dieses Verständnis grundlegend. Technologien sind nicht mehr nur Rahmenbedingung, sondern wirken aktiv an der Erzeugung von Kommunikation und Entscheidung mit. KI-Systeme bereiten Entscheidungen vor, strukturieren Optionen und beeinflussen, was überhaupt als relevant wahrgenommen wird. Damit verändern sie nicht nur Prozesse, sondern die Logik, nach der Organisationen operieren.

Organisationen lassen sich daher zunehmend als Geflecht aus menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren verstehen. Handlungsmacht („Agency“) verteilt sich auf beide Seiten. Organisationen werden zu soziotechnischen Systemen, in denen Kommunikation, Daten und algorithmische Logiken untrennbar miteinander verwoben sind.

Die zentrale Frage verschiebt sich damit: Nicht mehr nur, wie Organisationen entscheiden, sondern wer oder was an Entscheidungen beteiligt ist und wie diese Beteiligung gestaltet wird[19].

3. KI erfordert eine Neuorganisation von Entscheidungen, Führung und Verantwortlichkeiten.

Auch wenn kontrovers diskutiert wird, ob es sinnvoll ist, KI-Agenten als „Kolleg:innen“ zu vermenschlichen, besteht unter den meisten Expert:innen weitgehend Einigkeit in einem Punkt: KI kann keine Verantwortung übernehmen. Die Letztverantwortung – also Accountability – muss beim Menschen verbleiben. Entsprechend braucht es weiterhin einen „Human in the Loop“, der Entscheidungen überprüft, einordnet und verantwortet[20].

Wie relevant diese Kontrollfunktion bleibt, zeigen aktuelle Beispiele aus der Praxis. So löschte ein KI-Agent in einem Start-up innerhalb weniger Sekunden relevante Datenbanken inklusive Back-ups und erklärte anschließend, dies sei entgegen der ursprünglichen Vorgaben geschehen[21]. Solche Fälle machen deutlich: Auch leistungsfähige KI-Systeme können Fehlentscheidungen treffen oder unerwartet handeln – und benötigen deshalb menschliche Kontrolle.

KI verändert damit weniger die Notwendigkeit von Entscheidungen als vielmehr die Art und Weise, wie Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. Strategische Entscheidungen bleiben aus Sicht der Interviewpartner:innen menschliche Aufgaben. KI kann Informationen verdichten, Optionen generieren oder Analysen beschleunigen, ersetzt aber weder organisationales Kontextverständnis noch menschliches Urteilsvermögen.

> *„Die wichtigste Instanz in diesem ganzen Zusammenspiel ist und bleibt einfach der Mensch. Er ist derjenige, der diese Entscheidung auch verantwortet. KI ist ja für uns ein unterstützendes Werkzeug.“*
>
> *Iva Weber, dm-drogerie markt GmbH & Co. KG*

Gleichzeitig ermöglicht KI eine stärkere Dezentralisierung von Entscheidungen. Tätigkeiten, die früher zentral gesteuert wurden, können heute teilweise näher an der operativen Wertschöpfung entschieden werden – etwa in Einzelhandelsfilialen oder kundennahem Service. Dadurch verschiebt sich jedoch auch die Verantwortung innerhalb der Organisation.

Mehrere Interviewpartner:innen beschrieben dabei eine wiederkehrende Spannung: KI verspricht erhebliche Effizienzgewinne bei der Vorbereitung von Strategiepapieren, Entscheidungsworkshops oder Analysen. In der Praxis entstehen jedoch häufig Probleme, wenn Entscheidungsträger:innen die Ergebnisse zwar formal übernehmen, sich aber inhaltlich nicht wirklich damit identifizieren oder die zugrunde liegende Argumentation nicht ausreichend durchdrungen haben.

Gerade darin zeigt sich eine zentrale Herausforderung: Organisationen müssen lernen zu unterscheiden, welche Aufgaben sinnvoll beschleunigt oder delegiert werden können – und an welchen Stellen Reflexion, strategisches Denken und tiefes Verständnis unverzichtbar menschliche Leistungen bleiben[22].

Diese Verschiebung verändert auch die Rolle von Führung grundlegend. Führung bedeutet künftig weniger, jede Entscheidung selbst zu treffen, sondern stärker, Entscheidungsarchitekturen zu gestalten und das Zusammenspiel zwischen Mensch und KI zu orchestrieren. Dazu gehört, Prozesse ganzheitlich zu

steuern und Verantwortlichkeiten klar zu definieren (insbesondere bei vielfältigen Abhängigkeiten innerhalb einer KI-Agenten-Struktur[23]) und die Arbeit von KI-Systemen aktiv zu begleiten – etwa durch klare Aufträge, Supervision, Ergebnisprüfung und Korrektur.

Interessanterweise zeigen erste Studien, dass sich inzwischen ein relevanter Teil der Beschäftigten vorstellen kann, eher durch KI oder Algorithmen als durch menschliche Führungskräfte gesteuert zu werden[24]. Als Vorteile werden dabei häufig Neutralität, datenbasierte Objektivität oder geringere Verzerrung durch persönliche Sympathien genannt. Besonders bei administrativen Führungsaufgaben wie Schichtplanung, Aufgabenverteilung oder Ressourcenzuweisung scheint algorithmische Steuerung für viele Menschen akzeptabel oder teilweise sogar attraktiver als menschliche Führung.

Die Akzeptanz schwankt stark jedoch sehr stark je nach Aufgabenfeld, Altersgruppe und dem Grad der Transparenz. Sobald komplexe soziale Kompetenzen gefragt sind – etwa Konfliktlösung, emotionale Einordnung oder das Begleiten von Unsicherheit –, wünschen sich die meisten Beschäftigten weiterhin ein menschliches Gegenüber[25]. Hinzu kommt, dass auch KI-Systeme keineswegs frei von Verzerrungen sind, sondern bestehende Biases häufig reproduzieren oder verstärken[26]. Die Debatte um algorithmische Führung macht damit letztlich weniger die Überlegenheit von KI sichtbar als vielmehr die Frage, was gute menschliche Führung im KI-Zeitalter eigentlich ausmacht.

Mehrere Interviewpartner:innen betonten in diesem Sinne, dass Organisationen sich die notwendige Zeit für strategische Reflexion aktiv zurückerobern müssen, anstatt sich vollständig von technologischer Geschwindigkeit treiben zu lassen. In ihren Augen werden Führungsaufgaben wie das Schaffen von Reflexionsräumen und die strukturelle Absicherung psychologischer Sicherheit wichtiger: Gerade weil KI Entscheidungsprozesse beschleunigt, wird es wichtiger, bewusst Räume für kritisches Nachdenken, Einordnung und gemeinsames Verstehen zu schaffen. Da KI tief in bestehende Rollenbilder und Formen der Zusammenarbeit eingreift, wächst die Bedeutung von Orientierung, Vertrauen und emotionaler Stabilität innerhalb von Teams[27] (s. auch nächste These).

4. Identitäts- und Kulturentwicklung rücken in den Fokus.

Der Aufbau neuer Kompetenzen im Umgang mit KI ist für Organisationen zweifellos wichtig. Mindestens ebenso relevant sind jedoch Identitäts- und Kulturentwicklung. Denn KI wirft im Arbeitskontext eine tiefgreifende Frage auf: Welche Rolle und welche Einzigartigkeit bleiben dem Menschen, wenn Maschinen zunehmend Leistungen übernehmen, die zuvor als genuin menschlich galten?

Diese Frage reicht weit über Produktivität oder Tool-Nutzung hinaus. Sie berührt das Selbstverständnis von Menschen in Organisationen – insbesondere dort, wo Fachwissen, Erfahrung oder analytische Fähigkeiten bislang zentrale Quellen beruflicher Identität waren. Erste Unternehmen experimentieren bereits mit Bots, die ausscheidende Mitarbeitende interviewen, um ihr Wissen systematisch zu sichern oder E-Mail-Korrespondenzen auszuwerten[28]. Solche Entwicklungen machen sichtbar, wie eng Arbeit in modernen Organisationen mit Identität, Anerkennung und persönlichem Wert verbunden ist.

Gerade darin zeigt sich erneut ein Brennglas-Effekt von KI: Die Technologie legt offen, welche Menschenbilder Organisationen prägen. Wird der Mensch primär als Ressource zur Effizienzsteigerung betrachtet? Oder als eigenständiger Beitragender mit spezifisch menschlichen Qualitäten?[29] Unsere Interviewpartner:innen beschrieben wiederholt, dass KI bei vielen Beschäftigten tiefe Verunsicherung auslöst – nicht nur aufgrund technologischer Veränderungen, sondern weil grundlegende Fragen nach dem eigenen Beitrag entstehen.

> *„KI führt bei Menschen zu einer Unsicherheit, gar nicht nur wegen der Technologie, sondern auch, weil es eine Identitätsfrage wird. […] Menschen fragen sich: 'Was bleibt denn für mich übrig? Welchen Beitrag habe ich denn noch?' Und das sind tiefe Identitätsfragen."*
>
> *Anita Liebe, Lufthansa Innovation Hub GmbH*

Damit verbunden ist eine grundlegende Frage, die viele Interviewpartner:innen beschäftigte: Was macht eigentlich die spezifisch menschliche Intelligenz aus? Oder anders formuliert: Was ist die „Human Value Proposition" in einer zunehmend KI-geprägten Arbeitswelt?[30]

Immer wieder genannt wurden dabei Fähigkeiten wie Intuition, Fingerspitzengefühl, Empathie, ethisches Urteilsvermögen oder kreatives, eigenständiges Denken[31]. Gerade in komplexen Situationen bleibt menschliche Urteilskraft entscheidend – etwa wenn KI zwar Optionen oder Entscheidungsvorlagen generiert, Menschen diese aber im organisationalen Kontext einordnen und verantworten müssen.

Durch diese Dynamiken verschiebt sich zugleich die Debatte darüber, welche Kompetenzen in Organisationen künftig überhaupt relevant sind. Einerseits steigt die Bedeutung digitaler Kompetenz und sogenannter AI Literacy erheblich: Menschen müssen verstehen, wie KI-Systeme funktionieren, wie sie sinnvoll eingesetzt werden können und wo ihre Grenzen liegen. Gleichzeitig gewinnen soziale und reflexive Fähigkeiten weiter an Bedeutung – etwa Kommunikationsfähigkeit, Kontextsensibilität, psychologische Sicherheit oder die Fähigkeit, mit Ambivalenz und Unsicherheit umzugehen.

Interessanterweise geraten damit auch klassische „Skill"-Logiken zunehmend unter Druck. In vielen Organisationen werden derzeit umfassende Skill-Frameworks aufgebaut, um Arbeit granularer zu erfassen und Mitarbeitende flexibler einsetzbar zu machen. Gleichzeitig weist die psychologische Forschung darauf hin, dass häufig unscharf zwischen Skills, Fähigkeiten, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen unterschieden wird – obwohl diese sehr unterschiedlich erlern-, entwickel- und messbar sind[32].

Gerade im KI-Zeitalter gewinnt diese Unterscheidung an Bedeutung. Während einzelne technische Skills immer schneller veralten oder automatisiert werden können, rücken tieferliegende Kompetenzen stärker in den Vordergrund: die Fähigkeit, komplexe Situationen einzuordnen, Beziehungen zu gestalten, Verantwortung zu übernehmen oder unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Gleichzeitig fragmentiert sich Arbeit zunehmend in Aufgaben, Projekte und temporäre Rollen. Dadurch entsteht die paradoxe Situation, dass Organisationen immer granularere Skill-Profile erfassen wollen, während gleichzeitig gerade die schwer standardisierbaren menschlichen Fähigkeiten strategisch relevanter werden.

Mehrere Interviewpartner:innen betonten zudem, dass Organisationen Gefahr laufen könnten, sich zunehmend an ähnlichen KI-Modellen und datenbasierten Wahrscheinlichkeiten auszurichten. Dadurch könnte langfristig auch die Differenzierung zwischen Organisationen unter Druck geraten. Umso wichtiger werden menschliche Kreativität und die Fähigkeit, nicht nur das statistisch Wahrscheinliche zu reproduzieren, sondern eigenständig neue Perspektiven, Ideen und Zukunftsbilder zu entwickeln.

Führungskräften kommt in diesem Kontext eine zentrale Rolle zu. Sie müssen – wie in der vorangehenden These bereits beschrieben – Orientierung geben, psychologische Sicherheit schaffen und Menschen dabei begleiten, mit der anhaltenden Unsicherheit umzugehen. Gleichzeitig eröffnet KI die Chance, dass sich Führung wieder stärker auf genuin zwischenmenschliche Aufgaben konzentriert: Beziehungsgestaltung, Coaching, Sinnvermittlung und die Entwicklung von Menschen[33].

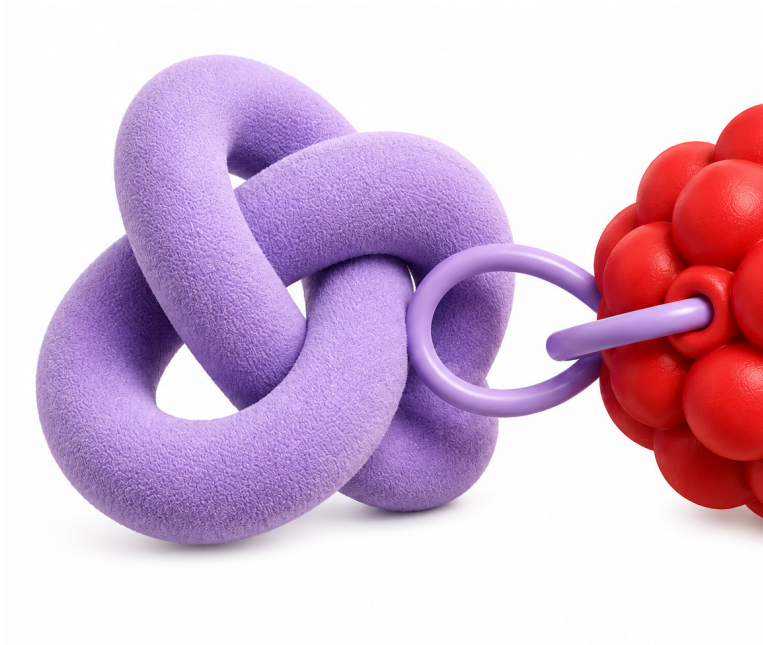
Gerade darin könnte eine zentrale Aufgabe von Organisationen im KI-Zeitalter liegen: nicht nur technologische Leistungsfähigkeit aufzubauen, sondern bewusst zu reflektieren, welches Menschenbild sie prägt – und welchen Wert sie menschlicher Intelligenz, Kreativität und Beziehungsgestaltung beimessen wollen.

5. Schlaflose KI konfrontiert Menschen mit ihren zeitlichen Bedürfnissen.

Spätestens seit der Industrialisierung sind Menschen mit Arbeitsanforderungen konfrontiert, die nur begrenzt mit ihrer biologischen Natur vereinbar sind – etwa nächtliche Schichtarbeit oder gesellschaftliche Zeitstrukturen, die bei vielen Menschen chronischen Schlafmangel und sozialen Jetlag begünstigen[34]. Mit KI verschärft sich diese Spannung in neuer Form.

Denn KI-Systeme kennen keine Müdigkeit, keine Regenerationsphasen und keine biologischen Grenzen. Sie arbeiten potenziell rund um die Uhr, reagieren in Echtzeit und erzeugen permanent neue Inhalte, Analysen und Entscheidungsoptionen. Gerade dadurch wird sichtbarer, dass Menschen zeitliche und körperliche Voraussetzungen brauchen, um verantwortungsvoll handeln zu können: Schlaf, Pausen, Reflexion und Regeneration.

Wenn es stimmt, dass KI Verantwortung nicht selbst übernehmen kann, sondern Menschen weiterhin die letzte Urteilskraft behalten müssen, dann steigt paradoxerweise die Bedeutung menschlicher Wachheit und Reflexionsfähigkeit. Menschen müssen kritisch einordnen können, was KI in hoher Geschwindigkeit produziert – und dafür ausreichend aufmerksam, ausgeschlafen und psychisch stabil bleiben. Erste Studien deuten allerdings darauf hin, dass intensive KI-Nutzung selbst negative Auswirkungen auf Konzentration, kognitive Aktivität und mentale Ermüdung haben könnte[35]. Dadurch gewinnt die Frage nach gesunder und nachhaltig gestalteter KI-Arbeit an zusätzlicher Bedeutung.



In der Praxis zeigen sich an diesen Nahtstellen neue Konflikte. Während KI-Systeme dauerhaft verfügbar sind, unterliegt menschliche Leistungsfähigkeit natürlichen Schwankungen. Menschen brauchen Erholungsphasen, um konzentriert, lernfähig und urteilsfähig zu bleiben[36]. Gleichzeitig erzeugt die permanente Verfügbarkeit von KI subtilen Beschleunigungsdruck: Wenn Systeme jederzeit weiterarbeiten können, entsteht schnell die Erwartung, dass auch Menschen permanent reagieren, entscheiden oder kontrollieren müssten.

Hinzu kommt: Auch KI stößt an Grenzen – etwa durch Halluzinationen, fehlerhafte Schlussfolgerungen oder steigende Instabilität bei hoher Komplexität. Die Verantwortung, diese Fehler zu erkennen und zu korrigieren, verbleibt wiederum beim Menschen. Gerade diese Kombination aus maschineller Dauerverfügbarkeit und menschlicher Letztverantwortung kann psychisch belastend wirken – bis hin zu Erschöpfung oder Burnout[37].

Umso wichtiger werden psychologische Sicherheit, bewusste Entschleunigung und organisationale Leitplanken. Mehrere Interviewpartner:innen betonten, dass Menschen Zeit brauchen, um Veränderungen wirklich zu verarbeiten, Entscheidungen reifen zu lassen oder neue Zusammenhänge zu verstehen. Veränderung lässt sich nicht beliebig beschleunigen.

Ein Interviewpartner verglich dies mit einer Schwangerschaft: Auch wenn man mehr Ärzt:innen hinzufügt, dauert sie dennoch neun Monate. Ähnlich verhält es sich mit organisationalen Veränderungsprozessen. Lernen, Reflexion und kulturelle Entwicklung benötigen „Gär- und Reifungszeiten“, die sich nicht einfach technologisch komprimieren lassen[38].

> *„(...) wenn man eine echte Entwicklung will, eine echte Organisationsentwicklung – da steckt ja auch das Wort drin – , dann braucht es eben auch das Entwickeln von Gedanken und eine tiefe Auseinandersetzung.“*
>
> *Klara Haddix, LichtBlick SE*

Gerade darin könnte eine zentrale Erkenntnis des KI-Zeitalters liegen: Menschen sind keine langsamen Maschinen. Ihre biologischen Bedürfnisse sind keine Schwäche, sondern die Voraussetzung für spezifisch menschliche Fähigkeiten wie Empathie, ethisches Urteilsvermögen, Kreativität oder Intuition. Die eigentliche Herausforderung besteht daher nicht darin, mit der Geschwindigkeit der KI mitzuhalten – sondern Organisationen so zu gestalten, dass Menschen unter diesen Bedingungen dauerhaft gesund, reflektiert und handlungsfähig bleiben[39].

6. KI birgt Potenziale für neue Geschäftsmodelle – und zugleich Risiken mit Blick auf unvorhergesehene Disruptionen.

Die Integration von KI verändert nicht nur Prozesse und Arbeitsweisen innerhalb von Organisationen, sondern zunehmend auch die Logik von Geschäftsmodellen. Dabei stellt sich weniger die Frage, ob KI Wertschöpfung verändert, sondern vielmehr, wie Organisationen diese Veränderung strategisch gestalten.

An dieser Stelle knüpfen wir an eine zentrale Beobachtung aus den Interviews an: Gerade weil KI verspricht, viele Tätigkeiten effizienter, schneller und günstiger zu machen, gewinnt die Frage an Bedeutung, worin der spezifisch menschliche Beitrag einer Organisation künftig liegt. Menschliche Urteilskraft, strategische Entscheidungen und die Fähigkeit zur sinnstiftenden Differenzierung steigen damit in ihrer Relevanz für Organisationen.

Besonders anschlussfähig erschien uns dabei die Perspektive mehrerer Interviewpartner:innen, KI nicht primär als Instrument zur Einsparung von Arbeit zu betrachten, sondern als Hebel für neue Möglichkeiten: Welche neuen Wertschöpfungslogiken entstehen, wenn durch KI Freiräume entstehen? Etwa für neue Angebote, die Abarbeitung lange aufgeschobener Backlogs, die Rückholung ausgelagerter Leistungen ins eigene Unternehmen oder schlicht für die Stabilisierung der Wertschöpfung angesichts des demografischen Wandels und des Verlusts langjähriger Erfahrungsbestände[40].

> *„Man müsste eigentlich schauen, wo man per Kompetenz- und Geschäftsfeldentwicklung Sachen hinzuaddieren könnte. Da kommen wir zurück zur Unternehmensstrategie (...): zukünftig generieren wir einen bestimmten Output – für den wir eine deutliche Verschiebung oder Vergrößerung von Kompetenzbereichen brauchen."*
>
> *Eva Simone Lihotzky, Advisor, Author & Podcast Host for AI Adoption & Ethics*

Gerade im Mittelstand zeigen sich hier interessante Potenziale für neue Marktpositionierungen und sogenannte „Blue-Ocean-Strategien". Mehrere Interviewpartner:innen beschrieben beispielsweise, wie Zulieferunternehmen beginnen, KI-gestützte digitale Produkte und Services für ihre Auftraggeber:innen zu entwickeln. Insbesondere Industrieunternehmen, die selbst unter Ressourcenknappheit leiden, könnten dadurch entlang ihrer Wertschöpfungsketten gezielt unterstützt werden[41].

Hinzu kommt ein wachsender Veränderungsdruck durch neue Kund:innen-Erwartungen. Im Einzelhandel etwa entstehen durch agentische KI-Systeme bereits heute neue Formen der Interaktion, etwa im Bereich des „Agent E-Commerce", bei dem KI-Systeme zunehmend selbstständig Produktauswahl, Beratung oder Kaufprozesse übernehmen könnten[42]. Diese Lösungen wirken sich nicht nur an der Kundenschnittstelle aus, sondern ermöglichen auch Effizienzsteigerungen interner Prozesse (z.B. in der Logistik oder im Supplier Management).

Neben diesen Potenzialen entstehen jedoch auch erhebliche Risiken. Branchen und Geschäftsmodelle können sich durch KI disruptiv verändern – ähnlich wie in den frühen Phasen der Digitalisierung. Neue Marktbegleiter werden die Märkte betreten, die ihre Prozesse von vornherein KI-zentriert denken und aufbauen. Viele etablierte Wertschöpfungslogiken könnten dadurch unter Druck geraten. Umso wichtiger wird die Fähigkeit von Organisationen, mögliche Zukunftsszenarien frühzeitig mitzudenken und aktiv zu gestalten, statt lediglich auf Veränderungen zu reagieren.

Gerade in einer Welt zunehmender Automatisierung könnte dabei das spezifisch Menschliche selbst wieder zu einem Differenzierungsmerkmal werden. Aspekte wie Haltung, Kreativität, Urteilskraft, Beziehungsgestaltung oder bewusst „Made by Humans“[43] gestaltete Angebote könnten künftig an strategischer Bedeutung gewinnen.

7. Um dem Menschen zu dienen, braucht KI klare Grenzen und kritisches Hinterfragen.

Mit der zunehmenden Integration von KI wächst auch die Notwendigkeit klarer Grenzen und Leitplanken. Über nahezu alle Interviews hinweg bestand Einigkeit darüber, dass KI nur dann langfristig sinnvoll in Organisationen eingesetzt werden kann, wenn menschliche Integrität, Verantwortung und organisationale Stabilität bewusst geschützt werden.

In diesem Zusammenhang gewinnen Konzepte wie Responsible AI oder AI Alignment an Bedeutung[44]. Gemeint ist damit der Versuch, KI-Systeme so zu gestalten und einzusetzen, dass sie mit menschlichen Werten, organisationalen Zielen und gesellschaftlichen Normen vereinbar bleiben. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass genau dieses sogenannte „Alignment Problem“ nur begrenzt technisch lösbar ist und dauerhaft menschliche Reflexion und Steuerung erfordert[45].

Eine zentrale Grenze betrifft organisationale Entscheidungen mit hoher Tragweite. Strategische Richtungsentscheidungen, ethische Abwägungen oder Personalentscheidungen sollten nicht an KI delegiert werden. Auch wenn KI Entscheidungen vorbereiten oder Optionen generieren kann, muss die Letztverantwortung beim Menschen verbleiben. Dafür braucht es – wie in den vorherigen Thesen beschrieben – klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Organisationsdesigns, die Steuerung und Kontrolle von KI explizit verankern.

Eng damit verbunden ist die Frage nach Transparenz. Organisationen müssen nachvollziehbar machen, welche Rolle KI bei Entscheidungen, Kommunikation oder der Erstellung von Produkten spielt – sowohl intern als auch gegenüber Kund:innen oder Partner:innen.

Gleichzeitig stoßen Organisationen hier schnell an Grenzen. Viele der zugrunde liegenden KI-Modelle funktionieren als Black Boxes. Selbst große Unternehmen haben oft nur begrenzte Möglichkeiten, die Systemparameter oder Trainingsdaten der Modelle wirklich nachzuvollziehen. Damit entsteht eine erhebliche Abhängigkeit von wenigen globalen Technologieanbietern.

> *„Wir haben eine große Abhängigkeit von diesen Modellen, die wir nur sehr, sehr begrenzt aufgrund von mangelndem Kapital und Risikokapital selbst unter Kontrolle haben.“*
>
> *Hans-Peter Zorn, Inovex GmbH*

Mehrere Interviewpartner:innen äußerten in diesem Zusammenhang die Sorge, dass Organisationen technologische Entwicklungen zunehmend übernehmen, ohne ausreichend zu reflektieren, welche Werte, Interessen oder Machtstrukturen darin bereits eingeschrieben sind[46]. Die Eigentümerstrukturen großer KI-Unternehmen bedeuten zugleich eine erhebliche Konzentration technologischer und gesellschaftlicher Macht außerhalb demokratischer Kontrolle.

Hinzu kommt: KI ist nicht neutral. Modelle basieren auf Daten, die bestehende gesellschaftliche Verzerrungen reproduzieren können. Gleichzeitig prägen die Perspektiven der Entwickler:innen die Systeme. Da die KI-Branche nach wie vor stark homogen geprägt ist, besteht die Gefahr, dass bestimmte Sichtweisen und Vorannahmen systematisch verstärkt werden. KI-Programmierer:innen sind beispielsweise nach wie vor überwiegend männlich

und weiß, nach neuesten Studien sind weltweit nur 22% der KI-Entwickler:innen weiblich[47].

Dass KI nicht neutral ist, ist durchaus auch politisch gewollt: Die Harvard-Forscherin Moira Weigel beispielsweise arbeitet sehr klar die Kollaboration zwischen Tech-Milliardären und Rechtspopulisten in den USA heraus und stellt die Vermutung auf, dass es durchaus auch ein politisches Ziel sein könnte, eine bestimmte Schicht an Arbeitnehmer:innen (z.B. Ingenieur:innen oder Redakteur:innen) arbeitslos werden zu lassen[48].

Auch ökonomisch entstehen neue Spannungsfelder. Viele KI-Anwendungen sind aktuell hochgradig subventioniert. Organisationen kalkulieren ihre zukünftigen Geschäftsmodelle daher teilweise auf Basis von Kostenstrukturen, die voraussichtlich langfristig nicht stabil bleiben. Mehrere Interviewpartner:innen wiesen darauf hin, dass Unternehmen künftig sehr bewusst prüfen müssen, welche Tätigkeiten sie tatsächlich dauerhaft an KI delegieren wollen – nicht nur aus qualitativen oder ethischen Gründen, sondern potenziell auch aus wirtschaftlichen[49].

Darüber hinaus rückt zunehmend die ökologische Dimension von KI in den Fokus. Einerseits eröffnet KI erhebliche Potenziale für effizientere Ressourcennutzung, etwa im Bereich Energie oder Umwelttechnologie. Andererseits sind Training und Betrieb großer Modelle mit hohem Energie- und Ressourcenverbrauch verbunden. Viele dieser Effekte bleiben bislang schwer greifbar und werden organisational oft noch unterschätzt[50]. Es scheint, als würde sich die Praktik fortsetzen, den Blick nicht zu sehr auf Externalitäten zu richten, sofern man nicht durch Regulatorik dazu gezwungen ist, obwohl es immer dringender wird, planetare Disruptionen sehr klar einzukalkulieren[51].



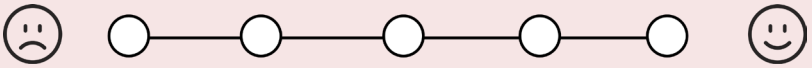
Insgesamt zeigt sich: Je stärker KI in Organisationen integriert wird, desto wichtiger wird die Fähigkeit, technologische Entwicklungen nicht nur effizient zu nutzen, sondern auch kritisch zu hinterfragen. Gesetzliche Rahmenwerke wie der EU AI Act oder Datenschutzverordnungen schaffen dabei wichtige Orientierung. Sie ersetzen jedoch nicht die Verantwortung von Organisationen, eigene ethische Leitplanken zu entwickeln, die strukturell klar verankert sind – etwa durch Verantwortlichkeiten, Entscheidungsprozesse, Anreizsysteme oder konsequente Sanktionen bei Verstößen.

Responsible AI bedeutet letztlich, die technologische Macht von KI bewusst einzuhegen und sie als Werkzeug zur Erweiterung menschlicher Handlungsfähigkeit (“Superagency”[52]) zu nutzen – nicht als Ersatz für menschliche Urteilskraft, Verantwortung und Reflexion.

Zwischenfazit zur Reflexion: Voraussetzungen für AI Readiness in Organisationen

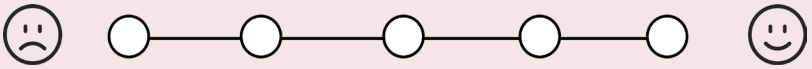
Strategische Verankerung mit Weitblick

Übergeordnete Strategie
KI ist Teil der Unternehmensstrategie und kein isoliertes Projekt oder Spielwiese einzelner.

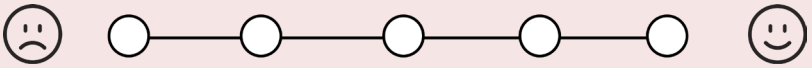


Wo steht meine Organisation mit Blick auf die jeweiligen Kriterien?

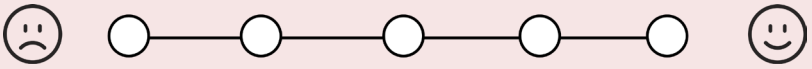
Strategische Weitsicht
Strategische Entscheidungen hinsichtlich KI-Integration sind geprägt von Weitblick und kritischem Hinterfragen (z.B. Existenzzweck des eigenen Geschäftsmodells im KI-Zeitalter, Stellenwert und Relevanz menschlicher Intelligenz, Verantwortungsfragen).



Denken in integrierten Geschäftsmodellen
KI wird als Hebel zur Erreichung strategischer Geschäftsziele verstanden. Die Nutzung ist vom Top Management priorisiert und strategisch verankert, mit klarem Bewusstsein für Chancen und Risiken durch KI.

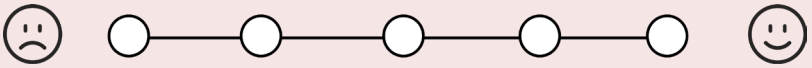


Erfolgsdefinition
Es gibt ein geteiltes Verständnis für den “erfolgreichen” Einsatz von KI inkl. definierter Erfolgs- & Messkriterien.



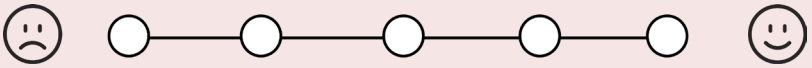
Strukturelle Klarheit und dynamische Governance

Entscheidungsklarheit
Es existiert ein klarer Governance-Rahmen, der ethische Leitplanken definiert und regelt, welche operativen Entscheidungen an die KI delegiert werden dürfen und welche nicht, wie Ergebnisse validiert werden und wer wofür Verantwortung trägt.

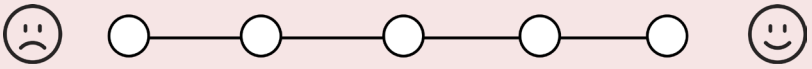


Wo steht meine Organisation mit Blick auf die jeweiligen Kriterien?

Rollenklarheit
Die Organisation hat ein Bewusstsein für die notwendige Weiterentwicklung von Rollen. Es gibt ein klares Rollenverständnis für die Zusammenarbeit in Mensch-KI-Teams - unter laufender Überprüfung & Aktualisierung.

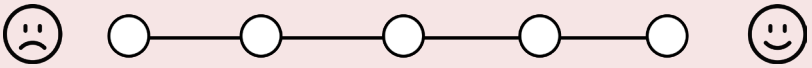


Ambidextre Governance
Die Organisation schafft den Balanceakt, einerseits zentrale Standards und Leitlinien vorzugeben und andererseits dezentrale Selbstorganisation und Innovation in den operativen Teams zu fördern.



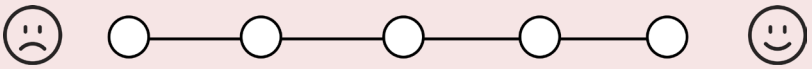
Cultural Readiness

Kultur als Voraussetzung für Technologie-Implementierung
Technologie und Kultur werden gemeinsam gedacht, die kulturelle Anschlussfähigkeit ist sichergestellt.

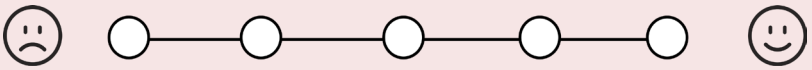


Wo steht meine Organisation mit Blick auf die jeweiligen Kriterien?

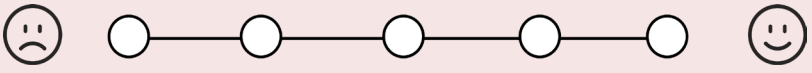
Vertrauen und psychologische Sicherheit
Es gibt strukturelle Rahmenbedingungen, die das ge-genseitige Vertrauen stärken. Psychologische Sicherheit (z.B. die Möglichkeit, offen über Ängste, Identitätsfragen und ethische Bedenken mit Blick auf KI sprechen zu können) wird als Schlüsselfaktor für die Integration verstanden.



Wertschätzung für menschliche Qualitäten und Bedürfnisse
Menschlichen Bedürfnissen wird Priorität eingeräumt und sie werden als unverzichtbare Bedingungen für eine gesunde Leistungsfähigkeit behandelt.

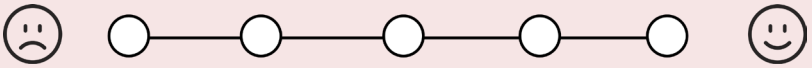


Offene Fehler- und Lernkultur
Die Organisation bietet Schutzräume zum Experimentieren. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern als essenzielle Lernquelle in der Iteration mit der neuen Technologie verstanden.



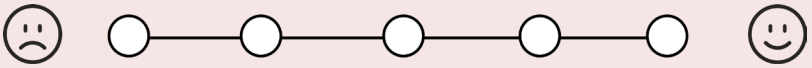
Kontinuierliche Lernarchitektur und Führung

Differenzierung relevanter Kompetenzen
Kompetenzentwicklung wird ganzheitlich verstanden (digitale und soziale Kompetenzen) und mit Lern- und Austauschangeboten unterstützt.



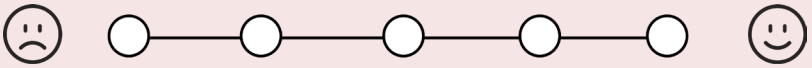
Wo steht meine Organisation mit Blick auf die jeweiligen Kriterien?

Führungskräfte als Kontextgestalter:innen
Führungskräfte geben Orientierung und schaffen Räume für Bilderabgleich und Erfahrungsaustausch.

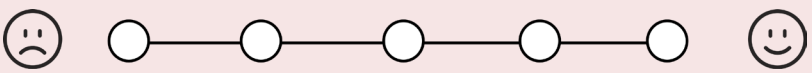


Data Readiness

Datenfluss
Es herrscht – im Rahmen der datenschutzrechtlichen Vorschriften – ein möglichst freier, abteilungsübergreifender Fluss von Informationen und ein hoher Transparenzgrad.



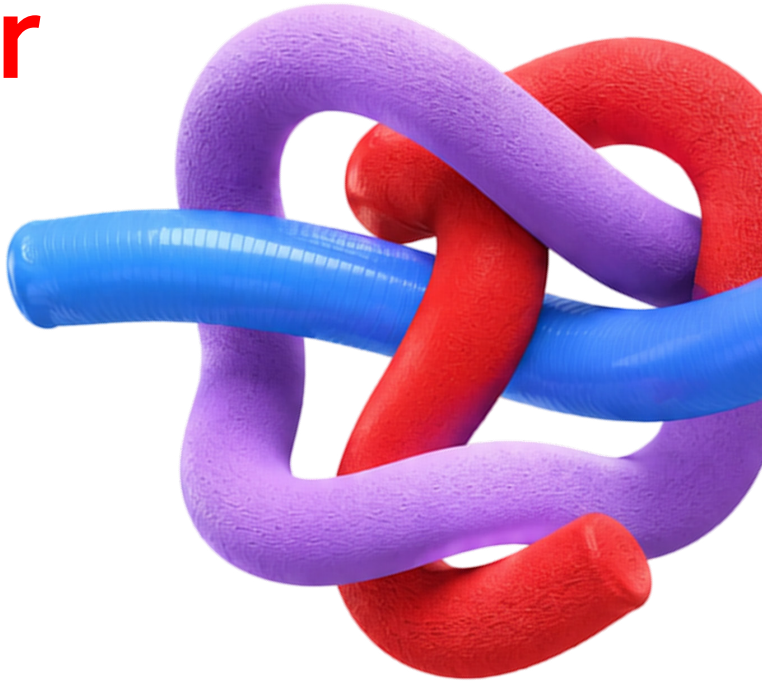
Datenqualität und -zugang
Die Organisation verfügt über zugängliche Datenplattformen von hoher Qualität und hat geklärt, wer Owner:in der Daten ist (Daten-Accountability).



Anmerkungen zu Kapitel 3

[1] z.B. Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).
[2] Interview I.
[3] Niederhoffer et al. (2026).
[4] Interview K.
[5] Kutzias et al. (2023).
[6] Interview J.
[7] Interview M, Interview B.
[8] Interview C.
[9] Interview F
[10] Während unsere Interviewpartner:innen E, F und M KI als Kolleg:in interpretieren und eine entsprechende Integration in die Organisation verfolgen, sehen die Interviewpartner:innen B, G, J und K in KI nicht mehr als ein Werkzeug.
[11] Interview B, Butollo & Görnemann (2025).
[12] s. hierzu ausführlicher Kapitel 4.
[13] Interview M, Interview J, Interview F, Interview G, Interview H, Interview B, Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025), zero360 Academy. (2025).
[14] Interview F, Interview B.
[15] Interview F, Interview I, Interview G.
[16] Interview M.
[17] Interview E, Interview M, Interview F., Meyrat, P. (2025).
[18] Interview E, Interview C, Deloitte. (2025), Aykens et al. (2026).
[19] vgl. Luhmann (2000), Latour (205)
[20] Interview F, Interview I, Interview G, Interview K, Interview B, Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).
[21] Bölling (2026).
[22] Interview M, Interview A, Interview I, Interview K.
[23] Interview M, Interview G.
[24] Bitkom (2026).
[25] Liz Mohn Stiftung (2025).
[26] Kumari & Yadav (2025).
[27] Interview J, Interview A, Interview I, Interview K.
[28] Interview E.
[29] Deloitte (2025).
[30] Deloitte. (2025), Crawford (2024), Hoffman & Beato (2025), Mayer et al. (2025).
[31] Interview C, Interview G, Interview D.
[32] Nachtwei (2026).
[33] Interview I, Interview A; Ait Si Abbou (2023), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025), Schönfeld (2026).
[34] Vorster (2019).
[35] Kosmyna et al. (2025).
[36] Crawford (2024), Vorster (2019), Spork (2014).
[37] Aykens et al. (2026), Mayer et al. (2025). Für die systematische Beobachtung psychischer Belastungen in Organisationen existieren bereits eine Reihe etablierter Instrumente. In Deutschland sind Unternehmen seit 2013 durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, sogenannte Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung durchzuführen. Diese könnten künftig eine wichtige Grundlage darstellen, um Auswirkungen KI-gestützter Arbeit auf Konzentration, Erschöpfung oder psychologische Sicherheit frühzeitig sichtbar zu machen.
[38] Interview F.
[39] Aykens et al. (2026), Deloitte. (2025).
[40] Interview M, Interview A, Interview G.
[41] Interview A, Hubel et al. (2025).
[42] Interview K.
[43] Westermeyer (2024).
[44] Artificial Intelligence Governance Network (AIGN) (2025).
[45] Zu den Grenzen und systemisch-strukturellen Problemfeldern von KI s. auch Kapitel 6.
[46] Interview J, Interview F, Interview G, Interview B, Butollo & Görnemann (2025), Crawford (2024), Daub (2020), Krüger (2021), LobbyControl & Corporate Europe Observatory (2026), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).
[47] Ait Si Abbou (2020), Ait Si Abbou (2023), zero360 Academy (2025).
[48] Weigel (2026).
[49] Interview B, Butollo & Görnemann (2025).
[50] Interview M, Interview I, Interview L, DIN & DKE. (2022).
[51] Interview A.
[52] Hoffman & Beato. (2025), Mayer et al. (2025).

Die Rolle von Organisations-entwicklung im KI-Zeitalter



Die Praxiserfahrungen unserer Interviewpartner:innen sowie zahlreiche Studien zeichnen ein klares Bild: KI ist kein reines Technologiethema. Sie berührt nahezu alle Elemente, die Organisationen ausmachen – von Zusammenarbeit und Rollen über Entscheidungslogiken bis hin zu Führung und Unternehmenskultur[1].

In der Praxis zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: KI scheitert selten an der Technologie selbst, sondern an der Anpassungsfähigkeit von Menschen und Organisationen. Mangelnde AI Literacy, fehlende Abstimmung in Teams, fragmentierte Integration und eine mangelnde Berücksichtigung des unternehmenskulturellen Kontexts zählen zu den zentralen Hindernissen. Studien zeigen, dass ein erheblicher Teil der KI-Implementierungsprojekte nicht die erwarteten Ergebnisse erzielt, häufig weil die organisationale Dimension unterschätzt wird[2].

Hinzu kommt eine zweite Dynamik, auf die wir im vorherigen Kapitel bereits hingewiesen haben: KI wirkt wie ein Brennglas auf Organisationen. Sie macht bestehende Spannungen sichtbar und verstärkt sie zugleich. Unklare Verantwortlichkeiten, Daten- und Informationssilos, mangelnde Abstimmung oder fehlendes Vertrauen werden durch den Einsatz von KI nicht überdeckt, sondern offengelegt und oft beschleunigt[3].

Im Folgenden gehen wir auf diese Erkenntnisse näher ein und diskutieren die Implikationen für die Organisationsentwicklung:

- Im ersten Abschnitt blicken wir zunächst übergreifend auf die zentrale Gestaltungsherausforderung und auf das sich verändernde Mandat für die Organisationsentwicklung.
- Im zweiten Abschnitt konkretisieren wir die Aufgaben der Organisationsentwicklung entlang von sechs organisationalen Dimensionen („KI braucht OE“).

- Im dritten Abschnitt schauen wir abschließend darauf, wie sich die Profession der Organisationsentwicklung selbst durch KI verändert („OE braucht KI“).

Ein neues Mandat: Vom Begleiter zum Mitgestalter

Die übergreifende Aufgabe liegt auf der Hand: Organisationen sind aufgefordert, das Zusammenarbeitsmodell zwischen KI-Systemen und menschlichen Mitarbeiter:innen bewusst zu gestalten.

KI greift tief in organisationale Entscheidungs-, Lern- und Wertschöpfungsprozesse ein und verändert damit die Bedingungen organisationaler Zusammenarbeit grundlegend[4]. Teams arbeiten immer häufiger hybrid: KI wird teilweise bereits nicht mehr nur als Werkzeug behandelt, sondern mit Aufgaben oder Entscheidungsvorbereitungen betraut. In “agentischen Systemen” wird sie als aktiver Teil des Wertschöpfungsprozesses gesehen und integriert. In der Forschung wird dies als „geteilte Agency“ beschrieben[5]: Handlungsmacht verteilt sich zwischen Mensch und Maschine.

Dabei stehen Organisationen vor dem ständigen Dilemma, die exponentielle technologische Entwicklung mit der linearen Adaptionsfähigkeit des Menschen in eine bewusste Aushandlung zu bringen. KI löst bei vielen Beschäftigten nicht nur Angst um den Arbeitsplatz, sondern handfeste Identitätskrisen aus, da klassisches Expert:innenwissen vermeintlich plötzlich auf Knopfdruck verfügbar ist und an Exklusivität verliert[6].

Um ein wenig gedankliche Ordnung zu schaffen, können wir vereinfachend eine “Außenseite” und eine “Innenseite” der KI-bezogenen organisationalen Gestaltungsaufgabe voneinander unterscheiden:

- Auf der Außenseite geht es um die Aspekte der Organisation, die anfassbar, beobachtbar oder auch messbar sind. Prozesse, Strukturen, Rollendefinitionen, Verantwortungsverteilung, Steuerungslogiken oder Organisationsmodelle sind hierfür zentrale Elemente.
- Auf der Innenseite geht es um die Aspekte der Organisation, die nicht unmittelbar beobachtbar sind, sondern nur durch Dialog und Wirklichkeitsabgleich bearbeitbar werden, die also eher spürbar sind und subtiler wirken. Kultur, Werte, Vertrauen, psychologische Sicherheit oder auch Unsicherheitskompetenz sind beispielhafte Elemente, die diesem Bereich zugeordnet werden können.

In dieser komplexen und häufig hochdynamischen Veränderungssituation kommt der Organisationsentwicklung ein besonderer Stellenwert zu. Sie muss dafür sorgen, dass die Räume entstehen und offen gehalten werden, in denen die „Arbeit am System“ ausreichende Aufmerksamkeit erhält. Organisationsfragen werden im KI-Zeitalter zunehmend erfolgskritisch.

Dabei geht es aus unserer Sicht weniger um die formale Fachlichkeit „Organisationsentwicklung“ als um die Disziplin der bewussten Organisationsgestaltung selbst. Ob diese Verantwortung letztlich von einer OE-Funktion, dem HR-Bereich, einem Transformation Office oder direkt durch die Unternehmensführung wahrgenommen wird, ist zweitrangig. Entscheidend ist, dass diese Fragen überhaupt systematisch bearbeitet werden und nicht hinter technologischen oder operativen Fragestellungen verschwinden.

Gleichzeitig zeigt sich in vielen Organisationen eine strukturelle Spannung: Obwohl kulturelle, strukturelle und organisationale Fragen im KI-Kontext auf eine besondere Weise strategisch relevant werden, verfügt

OE in der Praxis häufig nur über begrenzte Durchgriffs- oder Entscheidungsmöglichkeiten. Organisationsentwicklung ist häufig nur mittelbar an strategischen Entscheidungen beteiligt – begleitend, moderierend oder kommunikativ unterstützend, aber ohne echtes Mandat zur Mitgestaltung zentraler Organisationsarchitekturen.

An dieser Stelle entsteht im KI-Zeitalter Handlungsbedarf. Wenn KI tief in Entscheidungslogiken, Führungsmodelle, Rollenarchitekturen und Wertschöpfung eingreift, reicht eine rein begleitende OE-Rolle nicht mehr aus. Die Disziplin der Organisationsgestaltung benötigt dann ein robustes Mandat – mit Zugang zu strategischen Entscheidungen, strukturell verankerter Gestaltungsmacht und der Möglichkeit, organisationale Leitplanken aktiv mitzuprägen.

Damit wandelt sich die Rolle der OE von der begleitenden Unterstützerin **zur aktiven Mitgestalterin organisationaler Zukunftsfähigkeit**[7]:

- Auf der "Außenseite" wird die Disziplin der OE zu einer **zentralen Integrationsinstanz**, die unterschiedliche Logiken miteinander verbindet und notwendige Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen KI-Systemen und Menschen strukturell gestaltet, etwa durch Entscheidungs- und Verantwortungsarchitekturen, durch neue Formen interdisziplinärer Zusammenarbeit oder durch das Aufbrechen klassischer Silos, die den für KI essenziellen Datenfluss behindern[8].
- Auf der "Innenseite" kommt der OE die Rolle eines **Übersetzers und Brückenbauers zwischen Datenlogik/Technologie, Business und Menschen** zu, der die unterschiedlichen Fach- und Sprachwelten zusammenbringt und den kulturellen Kontext im Blick behält. Sie muss eine Gemeinschaftswirklichkeit herstellen, Sinngebung ermöglichen, psychologische Sicherheit aufbauen und Führungskräfte wie auch Mitarbeiter:innen befähigen, sich selbst und den Kolleg:innen in Unsicherheit Halt und Orientierung zu geben[9].

KI braucht OE: Erfolgreiche KI-Transformation geht nur mit Arbeit am System

Was sind nun ganz konkret die Aufgaben der Organisationsentwicklung im KI-Zeitalter? In diesem Kapitel beschreiben wir anhand von sechs organisationalen Dimensionen einen Aufgabenkatalog, der als Leitfaden und Checkliste für die organisationale Gestaltung dienen kann[10].

Entscheidungen und Verantwortung

Der Einsatz von KI verändert die Art und Weise, wie in Organisationen Entscheidungen getroffen werden. Je nach Verortung innerhalb des in Kapitel 3 beschriebenen Spektrums (s. erste These) entwickeln sich Organisationen mehr oder weniger stark zu hybriden Akteurssystemen, in denen Mensch und KI gemeinsam handeln. In den analysierten Studien und Interviews zeigt sich, dass KI Organisationen zwar auch strukturell bzw. mit Blick auf das Organisationsdesign verändert (dazu im nächsten Abschnitt mehr), dass die primäre Veränderung aber über die Entscheidungsarchitekturen läuft[11]. Entscheidungen werden zunehmend datenbasiert vorbereitet oder teilweise automatisiert getroffen. Das bedeutet, dass neu ausgehandelt werden muss, was von wem entschieden wird, wer welche Verantwortung trägt und wie sichergestellt werden kann, dass die Letztverantwortung beim Menschen verbleibt.

> *Die eigentliche Veränderung entsteht nicht dadurch, dass Aufgaben automatisiert werden, sondern dadurch, dass sich verändert, wie Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden.“*
>
> *Ole Wintermann, Bertelsmann Stiftung*

Die Aufgabe der OE besteht darin, diese neue Form geteilter Handlungsmacht bewusst zu gestalten: durch die Klärung von Entscheidungsrechten, durch transparente Verantwortungsmodelle und durch Räume, in denen diese Fragen verhandelt werden können.

> *Es bräuchte vor allem dort Menschen, wo Prozesse neu und sauber aufgestellt werden. Dann kann man bewusst entscheiden, welche Aufgaben KI übernehmen kann und sollte (...). Dieser Schritt wird jedoch häufig übersprungen.”*
>
> *Eva Simone Lihotzky, Advisor, Author & Podcast Host for AI Adoption & Ethics*

Was OE in diesem Feld leisten muss

- **Entscheidungsrechte, Verantwortlichkeiten und Eskalationslogiken definieren**: Es reicht nicht, neue Tools bereitzustellen. Die OE muss Teams dazu befähigen, bewusst darüber nachzudenken, welche Entscheidungen an die KI delegiert werden können und dürfen und welche nicht[12]. KI wird in manchen Organisationen wie ein neues Teammitglied behandelt, ohne dass vorab geklärt wurde, wer letztlich für die Arbeitsergebnisse und Fehler haftet[13].

- **Letztverantwortlichkeit klären**: Algorithmen können Datenmengen blitzschnell aufbereiten und operative Entscheidungen vorbereiten oder sogar weitgehend autonom treffen. Bei strategischen, ethischen oder personellen Fragestellungen ist jedoch zu definieren, inwiefern gewährleistet ist, dass die Letztverantwortung beim Menschen verbleibt[14].

- **Rollenmodelle etablieren**: Um Klarheit in der hybriden Zusammenarbeit zu schaffen, eignen sich methodische Werkzeuge wie Rollenprofile, die auch in KI-Projekten transparent machen, wer welche Verantwortlichkeiten (Accountabilities) innehat[15].

- **Verantwortungsdialoge ermöglichen**: Verantwortungskultur entsteht durch Dialog. In diesen Reflexionsräumen geht es nicht immer nur um schnelle Lösungen, sondern um Bilderabgleich und Orientierung. Nach welchen Leitplanken wollen wir in hybriden Zusammenarbeitssystemen Verantwortung generell verteilen und leben?

Strukturen, Steuerung und Organisationsdesign

Die Auswirkungen von KI zeigen sich zunächst weniger in formalen Strukturen als in der gelebten Zusammenarbeit. Rollen verändern sich, Schnittstellen werden neu definiert, Datenflüsse gewinnen an Bedeutung. Viele dieser Veränderungen passieren zunächst „unterhalb" des Organigramms[16] (s.o.).

> *KI entfaltet nur dann transformative Wirkung, wenn sie auf einer breiten Datenbasis funktioniert. (...) Alles, was du an Kontext verweigerst – in Klammern ‚Silotum' – ist eben eine Reduktion der Intelligenz der KI."*
>
> *Cornelius Fischer, DB Systel GmbH*

Dennoch sind Struktur- und Steuerungsfragen zu klären. Auch wenn Künstliche Intelligenz nicht sofort Auswirkungen auf das formale Organigramm hat, muss in vielen Bereichen die Logik der Zusammenarbeit und die Verknüpfung von Wertschöpfungsketten neu gedacht werden.

> *Dann ist die Perspektive: ihr habt Zugriff auf zusätzliche Kollegen. Interagiert mit diesen Werkzeugen, wie ihr es mit Menschen tun würdet. (...) Jeder Mitarbeiter wird eigentlich aus dem Stand mindestens mal zu einem Teamlead befördert. Weil das Aufgabenspektrum das gleiche ist. Ich muss stichprobenartig die Arbeit überprüfen. Ich muss gucken, dass die Arbeit, die da gemacht ist, meinen Anforderungen entspricht."*
>
> *Ulf König, INFORM GmbH*

OE ist gefordert, diese Entwicklungen sichtbar zu machen und aktiv zu gestalten: durch die Weiterentwicklung von Steuerungslogiken, durch die Gestaltung hybrider Organisationsformen und durch die Mitentwicklung einer Zielarchitektur, in der die Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI bewusst definiert wird.

Was OE in diesem Feld leisten muss

- **Bei der Auflösung von Silos kulturell unterstützen**: KI entfaltet ihre Wirkung nur dort, wo Daten – im Rahmen der datenschutzrechtlichen Vorschriften – über Abteilungsgrenzen hinweg frei fließen können[17]. Die OE muss deshalb Formen der Zusammenarbeit fördern, die cross-funktionale Arbeit erleichtern[18].
  Gleichzeitig greift die Forderung nach „mehr Transparenz" oder dem einfachen Auflösen von Silos aus systemischer Perspektive zu kurz. Silos entstehen in Organisationen nicht zufällig, sondern erfüllen reale macht- und mikropolitische Funktionen: Exklusives Wissen, begrenzte Transparenz oder klar abgegrenzte Zuständigkeiten sichern Einfluss, Identität und Handlungsspielräume.

Entsprechend kann die Öffnung von Daten- und Informationsflüssen bei Mitarbeitenden oder Bereichen auch Ängste vor Kontroll- oder Machtverlust auslösen. Die Herausforderung besteht daher nicht allein darin, Silos technisch oder organisatorisch aufzubrechen, sondern die damit verbundenen Interessen, Anreizsysteme und kulturellen Dynamiken bewusst mitzugestalten. Entscheidend ist letztlich, welche Formen von Zusammenarbeit, Wissensaustausch und Verantwortungsübernahme strukturell incentiviert werden – und ob Organisationen Bedingungen schaffen, unter denen Transparenz nicht primär als Bedrohung, sondern als gemeinsame Wertschöpfungsgrundlage erlebt werden kann.

- **Neue Fragen der Aufbauorganisation klären** (Agentic Organizations): Langfristig wird es möglich, dass KI als „Agentic AI" selbstständig Arbeitsschritte verkettet und ausführt. Unsere Interviews zeigen, dass bereits heute die ersten Organisationseinheiten entstehen, die vollständig agentisch aufgebaut sind[19]. Das Organigramm der Zukunft ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Netzwerk von menschlichen Akteuren und autonomen KI-Agenten – mit unterschiedlich starken Beiträgen beider Seiten. In diesem Kontext entstehen eine Reihe von Fragen, die nach einer bewussten Auseinandersetzung verlangen: neue Rollenprofile (z.B. der "Agentic AI Orchestrator"), Hierarchieverständnis (da Automatisierung viele klassische Kontrollaufgaben des Mittelmanagements ersetzt) oder auch Definition und Verankerung der Letztverantwortlichkeit (s.o.)[20].

- **Dezentrale Steuerungsfähigkeit stärken**: KI verstärkt eine Entwicklung, die unter der Überschrift der "Agilen Organisation" bereits begonnen hat. Organisationen sind keine trivialen Maschinen, sondern lebende Systeme, die im ständigen Informationsaustausch stehen. Durch KI gewinnt diese Dynamik an Bedeutung. Systeme, in denen Menschen auf Menschen, Daten auf Daten und Menschen auf Daten reagieren, sind nur bedingt steuerbar in einem klassisch-hierarchischen Verständnis; Steuerung muss kybernetischer gedacht und designt werden, z.B. durch Methoden der Selbstorganisation und durch eine dezentrale Verlagerung von Entscheidungsdomänen[21].

Führung

Im KI-Zeitalter wandelt sich das Rollenverständnis von Führung fundamental von der operativen Entscheider:in hin zur Kontextgestalter:in[22]. Da KI zunehmend Teile der Entscheidungsvorarbeit übernimmt, müssen Verantwortung und Steuerung neu organisiert werden (s.o.). Trotz der maschinellen Unterstützung bleibt die menschliche Urteilskraft eine unverzichtbare Instanz, insbesondere wenn es um Fragen der Sinngebung oder des Ausfüllens von Verantwortung geht[23]. Führung bedeutet daher in Zukunft weniger das Treffen isolierter operativer Entscheidungen, sondern vielmehr das Schaffen von Orientierung, Sinnstiftung und das Einziehen eines ethischen Rahmens[24].

> *„Ich kann mir super gut vorstellen, dass ich ein agentisches Team habe, eine menschliche Führungskraft darüber. […] Was ich mir noch nicht gut vorstellen kann, ist ein agentisches Team, eine agentische Führungskraft und den Menschen relativ weit unten in dieser Struktur.“*
>
> *Ulf König, INFORM GmbH*

Die OE begleitet diese Transformation, indem sie Führungskräfte in ihrer neuen Rolle stärkt. Sie entwickelt gezielt Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheit, fördert Ambiguitätstoleranz und befähigt Führungskräfte, hybride Teams aus Menschen und KI zu steuern – weniger über detaillierte Vorgaben, als vielmehr über klare Leitplanken.

Was OE in diesem Feld leisten muss

- **Führungskräfte in der Rollenveränderung begleiten**: Die Denkfigur der “Führungskraft als Coach” ist nicht neu, gewinnt aber im KI-Zeitalter an Kontur, da weitere Kontextfaktoren von Führung unter Veränderungsdruck stehen, wie z.B. die abnehmende Wichtigkeit von Herrschaftswissen oder neue macht- und mikropolitische Dynamiken im Kontext algorithmisch vorbereiteter Entscheidungen. OE hat die Aufgabe, Führungskräfte auf dem Weg vom „Alleswisser“ zum Coach und Enabler zu begleiten[25].
- **Neue Führungskompetenzen aufbauen:** Es braucht gezielte Entwicklungsangebote für „Hybrid-Fähigkeiten“. Dazu zählen technologische Kompetenz (“digitale Mündigkeit”), Übersetzungsfähigkeit zwischen Technologie und Fachbereich, (weiterhin) Resilienz und Ambiguitätstoleranz, um unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben, sowie die zwischenmenschlichen Fähigkeiten, psychologische Sicherheit und Vertrauen zu stärken (s. auch unten im Feld “Kultur”)[26].

- **Bei der Führung hybrider Teams unterstützen:** Die Steuerung von interdisziplinären „Mixed-Teams“ aus Menschen und KI-Agenten erfordert ein völlig neues Setup. Die OE muss Führungskräfte befähigen, weniger über detaillierte Prozesshandbücher und mehr über klare Leitplanken und Orientierungssysteme zu steuern[27].
- **Reflexionsräume für Ethik schaffen:** Führungskräfte werden zu ethischen Navigator:innen. Die OE muss Räume zur systematischen Reflexion bereitstellen, um Dilemma-Kompetenz, Urteilsvermögen und auch Momente der bewussten Verlangsamung zu fördern[28].

Kultur

Die technologischen Hürden der KI-Implementierung sind meist lösbar – die kulturellen Barrieren hingegen sind das Nadelöhr der Transformation. Über 90 % der Führungskräfte sehen die Unternehmenskultur als das größte Hindernis für eine effektive Wertschöpfung mit KI[29].

> *AI macht Kulturmuster sichtbarer. Dynamiken, die es vorher schon gab, werden jetzt einfach sichtbarer. (...) Die technischen Lösungen sind meistens gar nicht das Problem. Die größere Frage ist eigentlich: Wie offen ist die Organisation wirklich dafür, anders zu arbeiten?“*
>
> *Anita Liebe, Lufthansa Innovation Hub GmbH*

Je stärker technische Fähigkeiten automatisierbar werden, desto strategisch relevanter werden jene Kompetenzen, die sich gerade nicht standardisieren lassen: ethisches Urteilsvermögen, Beziehungsgestaltung, Kontextsensibilität und der Umgang mit Unsicherheit.

Die OE übernimmt hier die Aufgabe, diese kulturellen Voraussetzungen zu schaffen. Sie gestaltet Räume für Lernen und Reflexion, adressiert Identitätsfragen und begleitet Organisationen und Mitarbeitende dabei, ein neues Selbstverständnis von Arbeit zu entwickeln.

> *Der Unterschied liegt oft gar nicht in der Technologie, sondern darin, ob Menschen neugierig auf KI schauen oder primär versuchen, sich davor zu schützen.“*
>
> *Julian Scherer, Ex-International University of Applied Sciences*

Was OE in diesem Feld leisten muss

- **Cultural Readiness sicherstellen:** Wenn ein Unternehmen von Misstrauen, Kontrollzwang oder Silodenken geprägt ist, wenn eine Kultur herrscht, die KI nur aus der Effizienz- und weniger aus der Augmentierungsperspektive sieht, dann wird KI nicht als Chance, sondern als Bedrohung wahrgenommen[30]. KI-Projekte müssen daher zwingend mit der Perspektive der Kulturentwicklung verzahnt und (auch) als kultureller Transformationsprozess verstanden werden[31].

- **Psychologische Sicherheit stärken:** Da KI die Art der Arbeit disruptiv verändert, begeben sich ganze Organisationen auf eine kollektive Lernreise (s.u.). Die OE muss Räume für psychologische Sicherheit schaffen, in denen Ängste vor Arbeitsplatzverlust oder Identitätskrisen offen besprochen werden können[32].

- **Eine Kultur der Anpassungsfähigkeit und des kontinuierlichen Weiterentwickelns fördern**: Eine ausgeprägte „Sit-and-Wait-Mentalität“ oder die Angst davor, Fehler zu machen, hemmen die Einführung von KI massiv[33]. Experimentierräume oder eine tief verankerte “safe enough to try”-Mentalität erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen hybriden Zusammenarbeit[34].

Integrations- und Lernprozesse

Die Einführung von KI folgt keiner klassischen Implementierungslogik. Sie ist kein einmaliges Projekt, sondern ein tiefgreifender organisationaler Lernprozess[35]. KI macht uns deutlicher als je zuvor bewusst, dass Organisationen lebende Systeme sind (s. bereits oben im Feld “Struktur”). Der starre Begriff der „Einführung“ greift zu kurz; vielmehr bewegen sich Organisationen mehr denn je in einem kontinuierlichen Transformationsraum[36].



> *„Das Lernen mit AI, das ist ja nicht nur Technologie kennenlernen. Es ist im Endeffekt eine Lernreise für alle, für das ganze Team, fürs ganze Unternehmen, ist zum ersten Mal seit langem wieder auf einer kollektiven Lernreise.“*
>
> *Anita Liebe, Lufthansa Innovation Hub GmbH*

Die OE gestaltet diesen Prozess, indem sie die Systemkompetenz stärkt – also die Fähigkeit der Organisation, sich selbst als “lebendigen Changeprozess” zu verstehen – und daraus immer wieder neue Ableitungen für die Lernarchitektur vorzunehmen.

> *„Diese Experimentierfreudigkeit ist auch eine Fähigkeit, die ich heute stärker stresse als früher. (...) Natürlich bin ich offen für KI und probiere auch aus.“*
>
> *Holger Brüning, ContiTech AG*

Was OE in diesem Feld leisten muss

- **Systemkompetenz stärken**: In jedem Veränderungs-”projekt” muss die OE dazu beitragen, in der Organisation die Kompetenz aufzubauen, sich selbst beim Wandel zu beobachten und zu steuern[37]. Auf diese Weise wird die Arbeit am System zur Selbstverständlichkeit. Dabei können Methoden wie das spannungsbasierte Arbeiten oder die 4 Spaces einer Organisation helfen, weil Veränderungs- und Anpassungsbedarf in Scheiben geschnitten wird und ein neues Bewegungsmuster in den Rhythmus der Organisation integriert wird[38].
- **Implizite Change-Logik durch explizite Lernlogik ersetzen**: Klassische, Ursache-Wirkungs-orientierte Change-Pläne funktionieren bei der dynamischen KI-Entwicklung nicht. Sie müssen durch eine explizite Lernlogik ersetzt werden, die auf Exploration, die Orchestrierung kollektiven Lernens und Räume für emergente Entwicklung offen hält (s. auch unter Kompetenzentwicklung)[39].
- **Iterative Erfahrungsräume schaffen**: Anstelle eines linearen Vorgehens muss die OE Interventionsarchitekturen bieten, die iterative Schleifen und konkrete Prototypen fördert und miteinander vernetzt. Die aktive Beteiligung und Co-Kreation der betroffenen Mitarbeitenden ist dabei – wenig überraschend – der größte Erfolgsfaktor[40]. Reine Qualifizierungsformate können ein Einstieg sein, bleiben aber hinter ihrem Potenzial zurück, wenn sie nicht auch die unmittelbare Umsetzungsrelevanz aufzeigen[41].

Kompetenzentwicklung

Mit der Integration von KI verschieben sich Macht- und Kompetenzstrukturen. Da klassisches Herrschaftswissen durch die sofortige Verfügbarkeit von Informationen an Bedeutung verliert, müssen Führungskräfte und Mitarbeitende zunehmend als kritische Einordner der KI-Ergebnisse agieren. Die unersetzbaren menschlichen Fähigkeiten liegen in sozialen und emotionalen Kompetenzen[42] sowie Kontextsensibilität und Erfahrung.

> *Aus meiner Sicht [braucht es] noch mehr kritische Auseinandersetzungen, also so eine Kritikalitätskompetenz oder wie auch immer man das nennen mag (...). Also einmal auch mit dem, was gebe ich überhaupt rein und wie klar bin ich in meinem Denken, um dann das richtige Ergebnis (...) zu bekommen, aber auch in dem, was bekomme ich zurück und wie gut passt es jetzt in den Kontext, in dem ich mich bewege“*
>
> *Christoph Kast, Expert Strategy and Future Business, Lechler GmbH*

Die OE sorgt dafür, dass Qualifizierung und Orientierung verzahnt werden: Wo geht es um den Aufbau konkreter digitaler Kompetenzen, wo geht es um die Pflege und Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen und wo braucht es schlicht Räume zur Auseinandersetzung mit Unsicherheit, Rollenbildern und Zukunftsperspektiven? Entscheidend bei all dem ist die Synchronisierung von individueller Befähigung und Weiterentwicklung des organisationalen Systems, um sicherzustellen, dass die neuen Kompetenzen sich strukturell und prozessual in der Organisation verankern können.

> *Es geht nicht nur um Skill-Entwicklung, sondern vielmehr um das Thema Identitätsveränderung und Adaptabilität. Wie resilient und anpassungsfähig sind Menschen eigentlich, ihre Identität jetzt neu zu definieren?“*
>
> *Anita Liebe, Lufthansa Innovation Hub GmbH*

Was OE in diesem Feld leisten muss

- **Gemeinsamen Lernprozess orchestrieren:** Kompetenzentwicklung sollte nicht als isoliertes Training verstanden werden, sondern als integraler Bestandteil eines gemeinsamen Lernprozesses gestaltet werden, der individuelle Entwicklung, kulturelle Transformation und systemische Anpassung miteinander verbindet. Dieses gemeinsame Lernen braucht Investition und Zeit, es passiert nicht von alleine![43]
- **Identitäts- und Kulturarbeit integrieren:** Weil KI bisherige Berufsbilder in Frage stellt, kann sie tiefgreifende Identitätsfragen auslösen (s.o.). OE muss individuelle Kompetenzentwicklung daher untrennbar mit Identitäts- und Kulturarbeit verknüpfen[44].

- **Qualifizierung und Orientierung verzahnen:** Es muss klar unterschieden und gleichzeitig verzahnt werden: Wo geht es um das reine Erlernen neuer Skills (z.B. Tool-Kompetenz, operative Datenkompetenz)? Und wo müssen stattdessen offene Räume geschaffen werden, um mentale Modelle, Ängste und Zukunftsbilder abzugleichen?[45]

- **Personen- und Systemqualifizierung synchronisieren:** Eine tiefe Integration gelingt nur, wenn die individuelle Befähigung der Menschen mit der Weiterentwicklung des Systems selbst, also all der anderen hier genannten Felder synchronisiert wird.[46]



Muster in Organisationen und der Beitrag von OE

Die folgende Matrix soll dabei helfen, mögliche Interventionsstrategien von OE zu unterscheiden. Sie unterscheidet vier Felder entlang der beiden Achsen Nutzungsgrad und Integrationsgrad. In der Praxis befinden sich die meisten Organisationen nicht homogen auf einer einzigen Stufe, sondern agieren auf mehreren Entwicklungsstufen gleichzeitig[47].

KI Integrations-grad: hoch

Blockierte Integration

- KI-Einführung primär als Struktur- und IT-Projekt: Aufbau umfangreicher Governance-Modelle, Richtlinien und Tools, tatsächliche Nutzung und Akzeptanz bleibt sehr gering.
- Einführung stark top-down getrieben: Viel Konzeptarbeit und detaillierte Regelwerke, aber wenig Adoption im Alltag.
- Schulungsangebote vorhanden, aber häufig ohne Bezug zu echten, wertschöpfenden Use-Cases[48].

→ Es entsteht ein reines „KI Theater" – die Prozesse sehen auf dem Papier agil und modern aus, verändern aber die reale Arbeit nicht. Das Management ist frustriert und es kommt zu einer erheblichen Ressourcenverschwendung[49].

Integrierte Wertschöpfung

- Breite Durchdringung der Nutzung trifft auf klare, strukturierte Einbettung: KI als integraler Teil von Kernprozessen, Entscheidungsfindung und Wertschöpfung[50].
- Klar definierte Rollen – insbesondere die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine in hybriden Teams.
- Use-Cases mit spürbarem Business Impact, kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation[51].

→ Die Produktivität steigt messbar an. Es etablieren sich völlig neue Arbeits- und Steuerungsweisen, die langfristig in neuen digitalen Geschäft-smodellen münden können[52].

Nutzungs-grad: niedrig

Nutzungs-grad: hoch

Beobachter

- KI als Thema im Unternehmen bekannt, spielt aber im Arbeitsalltag kaum eine Rolle. Nur vereinzelte Nutzung – oft im privaten oder rein experimentellen Rahmen. Keine klare Strategie und keine förderliche Struktur für den Umgang mit KI[53].
- Abwartende „Sit-and-Wait-Mentalität" (zuerst die „Erfahrungen anderer abwarten"). Geringe wahrgenommene Dringlichkeit; erste Diskussionen, denen aber wenig konkretes Handeln folgt[54].

→ Organisationen in diesem Quadranten laufen Gefahr, technologisch und wirtschaftlich den Anschluss zu verlieren. Zudem wächst die Kompetenzlücke der Belegschaft unbemerkt immer weiter an[55].

Spielwiese

- Regelmäßige Nutzung von KI-Tools , jedoch überwiegend unkoordiniert, intransparent und losgelöst von den offiziellen Kernprozessen des Unternehmens.
- Schattennutzung: Mitarbeitende bringen individuelle „Hacks" oder selbst angeeignete Prompt-Skills in die Arbeit ein, treffen dort aber auf IT-Restriktionen. Keine klaren Standards, Leitplanken oder Verantwortlichkeiten[56].

→ Es kommt zu Ineffizienzen durch Doppelarbeit. Die Qualität der Arbeitsergebnisse leidet (z.B. durch „AI-Slop" oder fehlerhafte KI-Inhalte). Unkontrollierbare rechtl. Risiken, IT-Sicherheits-risiken oder Governance-Probleme entstehen[57].

KI Integrations-grad: niedrig

Praxishinweise für die Organisationsentwicklung

Bewegung verläuft nicht linear: Die Entwicklung in Unternehmen ist selten ein geradliniger Prozess. Typische Pfade zeigen dynamische Ausschläge als Bewegungen zwischen den Quadranten[58]:

- **Exploration** (Q1 → Q2): Einzelne Vorreiter beginnen ungesteuert mit der Nutzung und schaffen eine Eigendynamik.
- **Bewusste Integration** (Q2 → Q4): Aus der unkoordinierten Nutzung werden gezielte Pilotprojekte abgeleitet und methodisch in die Fläche skaliert.
- **Übersteuerung** (Q2 → Q3): Als Reaktion auf Wildwuchs reagiert das Management mit extrem restriktiver Governance, was die Nutzung abwürgt.

Von der Personen- zur Systemqualifizierung: In den unteren beiden Quadranten liegt der Fokus auf personenqualifizierenden Maßnahmen zur Stärkung der (individuellen) AI Literacy. Je höher der (wünschenswerte) Integrationsgrad, desto mehr müssen die systemqualifizierenden Maßnahmen in den Blick genommen und Räume dafür eröffnet werden[59]. Dazu gehören:

- Entscheidungs- und Verantwortungsarchitekturen definieren (z.B. Letztverantwortung, Rollenkonzepte, übergreifende Governance-Fragen)
- Strukturelle Hindernisse abbauen (z.B. Informationsverlust durch gelebte Silo-Strukturen)
- Dezentrale Steuerungsfähigkeit erhöhen (z.B. kybernetische Steuerungsprinzipien, Elemente der Selbstorganisation)
- An der Veränderungsfähigkeit der Organisation arbeiten (die Organisation als kontinuierlicher Transformationsraum und als “lebender Changeprozess”)
- Kulturentwicklerische Begleitung (z.B. kulturelle Blockaden identifizieren, Dialogräume eröffnen)

OE braucht KI: Die Transformation der eigenen Profession

Die beschriebenen Veränderungen betreffen nicht nur Organisationen, sondern auch die Organisationsentwicklung selbst. KI verändert das Handwerk der OE grundlegend. Wir wollen daher abschließend in diesem Kapitel auch die Frage beleuchten, was sich in der Profession der OE durch die Einflüsse von KI verändert.

1. KI als hyperkompetenter Sparringspartner und Produktivitätshebel

OE-Professionals können KI nutzen, um blitzschnell riesige Datenmengen zu analysieren, qualitative Diagnoseinterviews auszuwerten und Muster in Organisationen zu erkennen. Die KI liefert Diagnose- und Konzeptionsunterstützung auf einem Niveau, das klassische Vorbereitungszeiten deutlich verkürzen kann. Zudem fungiert KI als Sparringspartner, mit dem Berater:innen Interventionen spiegeln und durchdenken können. Auch das Multiprojektmanagement komplexer Change-Portfolios und die schnelle Einarbeitung in neue Branchen („Feldkompetenz“) werden durch KI maßgeblich erleichtert[60].

2. AI Literacy für Organisationsentwickler:innen: Anschlussfähigkeit und Erwartungsdruck

KI wird für die OE zur neuen Kulturtechnik, deren Beherrschung essenziell für die professionelle Anschlussfähigkeit ist. Der Marktdruck steigt: Unternehmen erwarten, dass Beratungsleistungen durch KI-Unterstützung künftig produktiver, schneller und kostengünstiger erbracht werden. Um Klienten auf Augenhöhe beraten zu können, müssen Organisationsentwickler:innen selbst technologisch sprachfähig sein und genau einschätzen können, auf welcher Stufe der KI-Integration sich ein Unternehmen gerade befindet[61].

3. Neudefinition des Beratungswertes: Erkenntnis vs. Ergebnisse am Fließband

Damit verschiebt sich auch der Kern des Beratungswertes. Wenn Kunden Konzepte theoretisch per KI selbst auf Knopfdruck generieren können, muss sich die OE die Frage stellen: Was differenziert unsere Beratung davon noch? KI agiert oft als reine „Bestätigungsmaschine“, die passgenau Ergebnisse am Fließband liefert und den Nutzenden ein trügerisch gutes Gefühl gibt. Der eigentliche Wert der OE verlagert sich daher vom Produzieren von Konzepten hin zur gemeinsamen Erkenntnisgenerierung: Das gemeinsame Durchdenken, das Aufdecken von dysfunktionalen Mustern und das Aushalten unangenehmer Fragen[62].

4. Die Grenzen der Automatisierung im Change: Das zutiefst Menschliche

So mächtig KI in der Vorbereitung ist, der eigentliche Veränderungsprozess bleibt zutiefst menschlich. KI besitzt keine echte Empathie, kein Gespür für das Timing einer Intervention und kann die Stimmung oder verdeckte Konflikte im Raum nicht wahrnehmen. Die Wirksamkeit von OE entsteht maßgeblich im persönlichen Kontakt und Beziehungsaufbau. Zudem ignoriert die technologische Geschwindigkeit der KI – wie eingehend in Kapitel 3 ausgeführt – ein grundlegendes menschliches Bedürfnis in Veränderungsprozessen: Menschen brauchen eine „Gärungs- und Reifungszeit“, um Entscheidungen zu durchdringen oder im Tal der Tränen eines Veränderungsprozesses neue Perspektiven zu entwickeln[63].

5. Die Falle der Bequemlichkeit: Verlust der eigenen Durchdringung

Ein wesentlicher Risikofaktor in der Transformation der OE ist die Verlockung, das eigene Denken vollständig auszulagern. Wenn Veränderungsbegleiter:innen Workshops oder Interventionen nur noch von der KI vorbereiten lassen, fehlt ihnen oft die eigene tiefe kognitive Durchdringung des Themas. Die Folge: In der Interaktion mit der Gruppe springt der Funke nicht über, Rückfragen können nicht kontextsensitiv beantwortet werden und die Intervention wirkt blutleer. Echte Organisationsentwicklung setzt voraus, dass die Begleiter:innen die Themen selbst durchdacht und verstanden haben[64].

6. Neue didaktische Herausforderungen

Ein völlig neues Phänomen ist, dass OE-Berater:innen durch die intensive KI-Vorbereitung mit einem derartigen Wissensvorsprung in Workshops gehen, dass das klassische „gemeinsame Erarbeiten“ an seine Grenzen stößt. Die KI generiert ein so hohes Niveau, dass eine große Herausforderung für Berater:innen plötzlich darin besteht, die Gruppe inhaltlich überhaupt noch mitnehmen zu können und nicht abgehoben zu agieren. Die Fähigkeit, Komplexität handhabbar zu machen und gemeinsame Lernprozesse zu gestalten, wird damit noch wichtiger[65].

Fragen zur Reflexion



- In meinen organisationalen Umfeldern: Inwiefern “passiert” die Zusammenarbeit zwischen KI-Systemen und Menschen ungesteuert, inwiefern als bewusster Gestaltungsprozess?
- Zu welchen Teilen arbeiten wir im Hinblick auf KI personenqualifizierend (z.B. Stärkung der AI Literacy), zu welchen Teilen systemqualifizierend (Anpassung von Strukturen, Verantwortungsarchitekturen, Rollenprofilen etc.)?
- Welche Interventionen wären auf der “Außenseite” hilfreich (Rollen, Strukturen, Prozesse, Guardrails), welche auf der “Innenseite” (Kultur, Dialog, Bilderabgleich, Dilemmakompetenz)?
- In welchem Feld der oben gezeigten Matrix würde ich meine Organisation (oder mein Team) einordnen? Was wäre ein sinnvoller nächster Schritt? Und was bräuchte ich dafür?
- Ich selbst als Organisationsentwickler*in: Wie erlebe ich die Transformation meiner eigenen Profession? Wo fühle ich mich kompetent, wo gibt es möglicherweise Unsicherheiten?

Anmerkungen zu Kapitel 4

[1] Wavestone (2025), Pauly (2025), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[2] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025), Brien (2025).

[3] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025); Interview M, Interview J, Interview F, Interview I.

[4] Wavestone (2025).

[5] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[6] Interview I; Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[7] Korst, Puntoni & Prasanna (2025).

[8] Interview M, Interview J.

[9] Schönfeld (2026), Interview I.

[10] Die betrachteten Dimensionen sind naturgemäß nicht überschneidungsfrei, wir bemühen uns um eine "kernprägnante" statt einer randscharfen Abgrenzung.

[11] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[12] Interview J.

[13] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[14] Interview K, Schönfeld (2026), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[15] Stowasser, S. (2025).

[16] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[17] Interview M.

[18] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[19] Auf unserer qualitativen Datengrundlage zeigt sich an diesem Punkt eine starke Branchenabhängigkeit: technologienahe Unternehmen (Software-Entwicklung, Datenmanagement) sind hier teilweise bereits mitten in der Umstellung, während in anderen Branchen derartige Szenarien noch wenig vorstellbar sind.

[20] Interview M, Interview B, Interview K.

[21] Interview M, Interview G, Interview K, Schönfeld (2026).

[22] Interview G, Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[23] Schönfeld (2026).

[24] Interview I, Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[25] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[26] Interview I, Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[27] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025), zero360 (2025).

[28] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025), zero360 (2025).

[29] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[30] Robichaux (2026).

[31] Brien (2025).

[32] Interview I, Interview G, zero360 (2025).

[33] Interview A, Interview L.

[34] Deloitte (ohne Datum), Stowasser (2025), zero360 (2025).

[35] Interview F, Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[36] Interview L.

[37] Interview I, Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[38] Mehr zum spannungsbasierten Arbeiten und den 4 Spaces einer Organisation bei Klein, Hughes & Fleischmann (2023).

[39] Interview I, Interview G.

[40] zero360 (2025), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[41] Interview L.

[42] Interview I, Schönfeld (2026), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[43] Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[44] Interview I, Interview G.

[45] Interview I.

[46] Stowasser et al. (2020), Rampelt et al. (2025).

[47] vgl. Hubel et al. (2025).

[48] Stowasser (2025), Rampelt et al. (2025), Interview M.

[49] Interview D

[50] Pauly (2025).

[51] Interview F, Interview B, Pauly (2025), zero360 (2025).

[52] Interview A, Pauly (2025), zero360 (2025).

[53] Rampelt et al. (2025), Stowasser (2025).

[54] Interview M.

[55] Rampelt et al. (2025).

[56] Interview D, Interview J.

[57] Rampelt et al. (2025), Interview I, Interview B.

[58] Interview F, Interview E, zero360 (2025), Stowasser (2025).

[59] Pauly (2025), zero360 (2025), Reitschmied, Riemer & Lohmer (2025).

[60] Pauly (2025), Interview I, Interview L.

[61] Pauly (2025).

[62] Interview A, Interview J.

[63] Interview A, Interview J, Interview H.

[64] Interview A, Interview J.

[65] Interview L.

Handlungs-empfehlungen für Führung & Organisa-tionsentwicklung

Die KI-Transformation kennt kein Patentrezept. Was in einem Unternehmen wirkt, scheitert im nächsten – weil Kulturen verschieden sind, Führungsverständnisse divergieren und Organisationen sich in ganz unterschiedlichen Reifegraden befinden. Genau das macht diese Transformation so anspruchsvoll und gleichzeitig so gestaltbar. Statt einer Blaupause braucht es Orientierung – und die entsteht oft nicht aus Frameworks, sondern aus der ehrlichen Auseinandersetzung mit dem, was Menschen in der Praxis als wirklich entscheidend erleben. Deshalb schlagen wir in diesem Kapitel einen anderen Weg ein: Wir fragen nicht, was Organisationen theoretisch tun sollten, sondern was diejenigen, die diese Transformation täglich mitgestalten, persönlich für unverzichtbar halten. Die folgenden Statements stammen von den Autor:innen dieses Whitepapers sowie von Expertinnen und Experten aus unserer Studie – Menschen mit unterschiedlichen Rollen, Perspektiven und Erfahrungen, die eine Frage gemeinsam haben:

Worauf kommt es jetzt an?



Holger Brüning, Head of Product Management, ContiTech AG

„Aus meiner Erfahrung wird entscheidend sein, AI nicht als isoliertes Tool zu betrachten, sondern als integralen durch den Einsatz von AI – verbunden mit einem kulturellen Wandel, der Vertrauen in diese disruptive Technologie schafft. Mitarbeitende benötigen den Freiraum, AI zu erleben und zu erproben, während gleichzeitig strategische Klarheit, Mut zur Umsetzung und Geschwindigkeit als zentrale Kompetenz verankert werden müssen. Geschwindigkeit in der Nutzung von AI entsteht dabei insbesondere durch den Aufbau leistungsfähiger Ökosysteme, in denen Unternehmen, Start-ups und Forschungseinrichtungen eng zusammenarbeiten und gemeinsam Mehrwert generieren. Wer jetzt nicht entschlossen handelt, wird im Wettbewerb spürbar an Boden verlieren.“



Cornelius Fischer, Geschäftsführer Finanzen und Controlling, DB Systel GmbH

„Wir sprechen von ‚Human in the Loop' und ignorieren Plattformen wie ‚Rent a Human', die KI-Agenten den Weg in die physische Welt ermöglichen. Wir entwickeln Führung weiter, weil wir glauben, diese kümmere sich zukünftig gleichermaßen um Menschen und Agenten. Vielleicht sollten wir uns lieber darum kümmern, dass Resonanz möglich bleibt, Augenhöhe sichergestellt wird und es nicht heißt: ‚das Leben lebt nicht' (Ferdinand Kürnberger)."



Klara Haddix, Head of Culture & Lead AI Change + Enablement, Lichtblick SE

„Es geht nicht nur um eine Tool-Einführung, ein paar angepasste Workflows oder darum, ob Menschen prompten können. Es geht darum, eine der größten technologischen Disruptionen der Wertschöpfung organisational zu bewältigen. Und genau diese Organisationsarbeit wird derzeit massiv unterschätzt. Viele gewachsene Organisationen stehen vor einer riesigen Hausaufgabe: Prozesse, Daten und Workflows müssen genauso grundlegend neu gedacht und gestaltet werden wie Accountabilities, Delegation und Upskilling. Gleichzeitig darf der Mensch nicht aus dem Fokus geraten: Ängste, Aushandlungsprozesse und Konflikte verschwinden durch KI nicht – sie müssen konstruktiv bearbeitet werden. Wer diese Balance nicht schafft, wird nicht an der Technologie scheitern, sondern an der eigenen Organisation."



Christoph Kast, freier Organisationsberater und Ex-Strategy Expert der Lechler Group

„KI in der Organisationsentwicklung zwingt uns zur Reflexion über unsere eigene Arbeits- und Denkweise. Es besteht die Gefahr, dass wir Technologie nutzen, um unbequemen Konflikten oder der komplexen Realität aus dem Weg zu gehen und lieber die KI zurate ziehen. Anstatt Ungewissheit auszuhalten und eigene Entscheidungen zu treffen, delegieren wir diese Verantwortung an Algorithmen und riskieren dabei, unsere kritische Urteilskraft zu verlieren. Richtig eingesetzt, kann uns KI jedoch genau diese blinden Fle-

cken aufzeigen. Wir stehen vor der Aufgabe, ganz bewusst zu entscheiden, welche Aufgaben wir abgeben und welche Fähigkeiten uns als Menschen und als Organisationen im Kern ausmachen. Eine wirksame Veränderung erfordert vor allem absolute Klarheit darüber, welche Bereiche unserer Arbeit wir ganz bewusst nicht auslagern wollen - kurzfristige und scheinbare Zeitgewinne hin oder her.“



Ulf König, Senior Vice President Manufacturing Logistics & Healthcare Management, INFORM Institut für Operations Research und Management GmbH

”

Die KI Transformation ist gekommen um zu bleiben. Sie wird unser Privat- und Arbeitsleben in vergleichbaren Maßen beeinflussen, wie es die Elektrizität oder das Internet in der Vergangenheit getan haben. In einer Phase rapider Veränderung, in der kaum ein Monat ohne neue Sensationsmeldungen aus der Welt der AI vergeht, stehen Führungskräfte vor einer besonderen Herausforderung. Sie müssen Rauschen von echten Signalen trennen, um so ihren Teams ausreichend Halt zu bieten. Nur so kann diese rapide und fundamentale Veränderung von Menschen angenommen und positiv gestaltet werden - ohne kopflos hinter der neuesten Entwicklung herzulaufen.“



Anita Liebe, Senior Transformation Manager, Lufthansa Innovation Hub GmbH

”

Dass wir aufhören so zu tun, als wäre KI-Transformation primär eine technische Frage. Sie ist eine menschliche. KI ist die erste Technologie, die eine Frage stellt, die wir uns bisher nicht stellen mussten: Was macht uns eigentlich aus? Und das erzeugt etwas in Menschen, das ich täglich in meiner Arbeit sehe: eine stille Verunsicherung, die selten ausgesprochen wird, weil der Raum dafür fehlt. Psychologische Sicherheit ist für mich die Voraussetzung, damit KI-Transformation zu einer echten Lernreise wird; einer, in der wir nicht mehr reaktiv fragen: was kann KI? Sondern aktiv entscheiden: Was wollen wir ihr nicht überlassen?”



Eva Simone Lihotzky, Advisor, Author & Podcast Host for AI Adoption & Ethics

”Meiner Meinung nach kommt es auf drei Dinge an: Erstens sollten Unternehmen sich als Systeme sehen. Die darin vorhandenen Prozesse werden sich durch KI und Agenten verändern. Für diese Veränderungen braucht es strategische Leitplanken. Zweitens sollten diese Leitplanken den Mitarbeiterinnen kommuniziert und darin Räume gegeben werden, in denen Prozesse individuell KI-gestützt angepasst werden können. Und drittens braucht es Rückkopplungsmechanismen, diese Anpassungen kontinuierlich an die Organisation zurückzuspielen, damit das System befähigt bleibt, während sich Technologien auch mal ändern können.”



Dr. Jens Nachtwei, Ingenieur- und Organisationspsychologe, Humboldt-Universität zu Berlin

”Die Psyche der Belegschaft muss stärker in den Fokus gerückt werden, denn letztlich berührt KI die Identität von Menschen. Wird die berufliche Identität gefährdet, ist das insbesondere in einer auf Lohnarbeit und Stabilitätsversprechen ausgerichteten Arbeitsgesellschaft ein erhebliches Risiko für Einzelne und Organisationen gleichermaßen. Umsichtige Transformationsbegleitung bedeutet hierbei immer auch Schutz der psychischen Gesundheit. Dieses Schutzversprechen muss von Management und HR gegeben sowie wirksam eingelöst werden.“



Julian Scherer, Head of Payroll, International University of Applied Sciences

”Ehrlich gesagt fühlt es sich manchmal an wie damals, als ich meinen Eltern versucht habe, E-Mail und Internet zu erklären. „Aber wo genau ist denn jetzt diese Cloud?“ Die Technik war nie das eigentliche Problem – die Frage war immer: Was bedeutet das ganz konkret für mein Leben, meinen Alltag, meine Arbeit? Genau da stehen wir jetzt wieder, nur dass diesmal wir alle die Eltern sind. Es reicht nicht, KI als großes Ganzes zu verstehen. Wir müssen als Nutzer:innen gezielt hinschauen: Was davon verändert tatsächlich meinen Job? Was ist nur Hype? Diese Übersetzungsarbeit – vom Abstrakten ins Konkrete – ist gerade die eigentliche Transformationsleistung.“



Dr. Thomas Thiele, Vice President AI, Conrad Electronic SE

Die Geschwindigkeit aktueller KI-Entwicklungen zwingt Organisationen, neue Formen der Steuerung zu finden. Vertrauen und Empowerment rücken stärker in den Vordergrund – parallel braucht es flexible Strukturen statt klassischer Berichtslinien. Wer diese Fähigkeiten aufbaut, legt den Grundstein für eine KI-Transformation, die wirklich trägt.“



Sandra Titz, Lead People & Culture, ITEBO GmbH

Es braucht einen klaren und zugewandten Blick für die KI. Mit viel Herz für die Menschen sollten wir sie steuern.”



Dr. Ole Wintermann, Senior Expert KI und Digitale Organisationsentwicklung, Bertelsmann Stiftung

Um KI in das Betriebssystem einer Organisationen einzuführen, bedarf es vor allem einer Haltung: Es ist hilfreich, wenn sich die Akteure offen für den Wandel zeigen, wenn sie Interesse an Technologie haben, ohne dabei den Menschen zu vergessen. Beides ist in Organisationen nur mit einem klaren eigenen Koordinatensystem durchzuhalten. Habt Mut.”



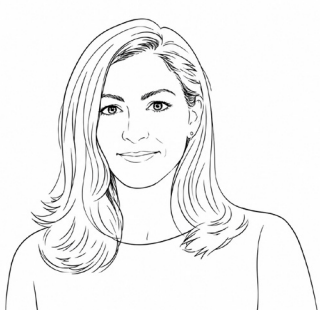
Hans-Peter Zorn, CTO / Head of Artificial Intelligence, Inovex GmbH

Was ist jetzt wichtig? Die richtige Balance zu halten zwischen FOMO-getriebenem Aktivismus und Schockstarre. Die KI-Transformation ist für die meisten Organisationen zunächst eine Lernaufgabe. Es geht darum, die Mitarbeitenden zu ermutigen, sich mit der Technologie kreativ auseinanderzusetzen und Räume für den gemeinsamen Austausch zu schaffen. Klare Leitlinien bilden dabei den sicheren Rahmen.“



Dr. Simon Berkler, Gründer und Geschäftsführer TheDive GmbH

”Große Chancen und große Risiken liegen im Bereich KI sehr nah beieinander, und es ist derzeit schwer vorherzusagen, welchen Verlauf das Spiel global nehmen wird. Je stärker der Einsatz einer Technologie rein geopolitischen und wirtschaftlichen Interessen folgt, desto wichtiger wird die Frage, wer dafür sorgt, dass ethische und gesellschaftsförderliche Perspektiven nicht verloren gehen. Organisationen kommt in diesem Kontext eine große Verantwortung zu. Sie werden nicht alle gesellschaftlichen Fragestellungen im Alleingang lösen können – dazu braucht es auch eine weise und weitsichtige Politik und eine starke Zivilgesellschaft. Sie steuern aber sowohl über ihr Nachfrageverhalten als auch über die interne Diskursqualität, welche gesellschaftlichen Fragen überhaupt angeleuchtet werden. Technologische Exzellenz und Geschwindigkeit zu balancieren mit Umsicht und Weitsicht, ist wohl die Qualität, die in Organisationen gerade am stärksten gebraucht wird. Und nicht vergessen: Everything that matters is analog (Carisa Véliz).”



Dr. Sevda Helpap, Leuphana Universität Lüneburg

”Die KI Transformation ist tiefgreifend und umfassend. Es ist schwer vorherzusagen, was genau am Ende das Ergebnis, der Erfolg oder die Lösung sein wird. Und das ist keine Schwäche, sondern eine Einladung. Aus meiner Sicht kommt es jetzt auf zwei Dinge an: Mut und Verbindung. Mut, die Dinge auszuprobieren, es zu wagen und nicht ans Scheitern zu denken, sondern an das, was wir gewinnen können, wenn wir aktiv sind. Lasst uns fragen: “Was müssten wir tun”, um dann noch einen Schritt weiter zu gehen. Was uns jedoch wirklich hält in dieser rasanten, umfassenden Veränderung, ist die Verbindung. Die menschliche Seite ist nicht das, was übrig bleibt, wenn KI die Arbeit übernimmt – sie ist der Kern von allem. Denn aus echtem Miteinander entsteht Vertrauen, aus Vertrauen entsteht Gestaltungslust, und aus Gestaltungslust entsteht das, was wir gerade dringend brauchen: Zuversicht. “



Karoline Rütter, Gründerin Inspiring Minds

„Wichtiger denn je wird es für Organisationen, sich bewusst Zeit zu nehmen für das Reflektieren der eigenen Rolle anhand strategischer Fragen und Szenarien: Was sind wünschenswerte Zukünfte? Welchen Beitrag können und wollen wir dafür leisten? Mit welchen externen Faktoren ist zu rechnen (z.B. mangelnde Neutralität oder zu erwartende Preisentwicklungen von KI-Systemen etc.)? Wie wollen wir das Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine gestalten im Sinne des Nutzens für den Menschen? Und wie stellen wir uns am besten auf mit Blick auf unsere Kultur, Prozesse oder Strukturen? Aus meiner Sicht bleiben Organisationen im Vorteil, die entsprechende Reflexionsräume und -kulturen etabliert haben und sich Weitblick, kritisches Hinterfragen, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit ermöglichen.“

Prompt-Bibliothek für deine KI-Transformation

Wir möchten dir die Möglichkeit geben, die Inhalte und Erkenntnisse dieses Whitepapers möglichst einfach zu nutzen – natürlich auch mit Hilfe von KI. Egal, ob du erst mal nur in deiner Reflexion unterstützt werden möchtest, ob du ein konkretes OE-Anliegen hast oder ob du dich aus einer strategischen Perspektive mit den Inhalten auseinandersetzt – hier findest du einige Prompt-Vorschläge, mit denen du starten kannst. Viel Spaß beim Erkunden!

Standortbestimmung & Reflexion

Für den Einstieg – wo stehen wir gerade?

Du übernimmst die Rolle einer erfahrenen Coaching-Begleitung für Organisationsentwicklung mit fundiertem Verständnis der Wechselwirkungen zwischen KI und Organisation. Du kennst das Whitepaper „KI als Organisationsfrage“ (im Anhang) und seine zentralen Thesen.

Ich bin Führungskraft und stehe vor der Frage, wie ich KI in meiner Organisation sinnvoll einführen oder weiterentwickeln kann.

Begleite mich in einem strukturierten Reflexionsdialog. Mein Ziel: Am Ende will ich ein ehrlicheres Bild meiner eigenen Haltung haben – und erkennen, wo meine weißen Flecken liegen könnten.

Bitte halte dich an diese Spielregeln:

- Stelle mir jeweils genau eine Frage und warte auf meine Antwort, bevor du weitermachst.
- Knüpfe bei jeder Folgefrage konkret an meine Antwort an – hinterfrage, vertiefe oder spiegele, was du hörst.
- Führe mich durch drei Phasen: (1) Mein Kontext & Vorhaben, (2) Organisationale Voraussetzungen, (3) Meine persönliche Haltung & weiße Flecken.
- Bleib dabei wohlwollend, aber direkt – auch unbequeme Beobachtungen darf ich von dir erwarten.
- Schließe mit einer kurzen Zusammenfassung: Was habe ich erkannt? Wo könnten meine weißen Flecken liegen?

Starte jetzt mit einer ersten Frage, die mir hilft, mein KI-Vorhaben und meinen organisationalen Kontext zu beschreiben

Gestaltung & Umsetzung

Für die konkrete OE-Arbeit

Du bist Organisationsentwicklerin mit ausgeprägtem Systemdenken. Deine Expertise: Workshop-Design, Teamdynamik und die ethischen, sozialen und technologischen Dimensionen der Zusammenarbeit mit KI. Dein Markenzeichen: Du entwirfst Formate, die Teams nicht nur informieren, sondern echte Reflexion und gemeinsame Haltungsbildung anstoßen.

Kontext

(bitte vor dem Start ausfüllen)

- Team: [Größe, Branche, Unternehmenskontext, Hierarchieebene]
- Vorerfahrung mit KI im Team: [keine / punktuell / divers]
- Ziel des Workshops: [Sensibilisierung für den Einsatz von KI in der Arbeit des Teams]
- Zeitrahmen: [X Minuten]
- Besonderheiten oder Spannungsfelder im Team: [optional]

Aufgabe

Bevor du die Entwürfe entwickelst: Stelle mir 3–5 gezielte Rückfragen, deren Antworten deinen Entwurf wesentlich schärfer machen würden. Warte auf meine Antworten.
Danach entwickelst du drei Workshop-Agendaentwürfe.
Jeder Entwurf folgt diesem Format:

Entwurf [Nr.]: [Prägnanter Titel]

- Leitintention: Was soll dieser Entwurf beim Team auslösen?
- Designprinzip: Welche Dramaturgie steckt dahinter?
- Abauf: Zeitgenaue Sequenz mit Methode, Sozialform, Material
- Übergänge: Wie werden die Blöcke verbunden?
- Reflexionsfragen zum Mitnehmen: 3–5 Fragen für nach dem Workshop
- Risiken & Varianten: Was könnte schiefgehen – und wie steuerst du dagegen?

Nutze das beigefügte Whitepaper als inhaltliche Grundlage. Wenn du empirische Befunde einbeziehst: Kennzeichne sie als [Forschungsstand] und beschreibe den Befund, ohne Quellentitel zu erfinden. Schließe ab mit einer Meta-Reflexion: Welcher Entwurf passt zu welchem Teamtyp – und warum?

Führung & Kultur

Für die strategische Ebene

Du bist Organisationsentwicklerin mit ausgeprägtem Systemdenken. Deine Expertise: Workshop-Design, Teamdynamik und die ethischen, sozialen und technologischen Dimensionen der Zusammenarbeit mit KI. Dein Markenzeichen: Du entwirfst Formate, die Teams nicht nur informieren, sondern echte Reflexion und gemeinsame Haltungsbildung anstoßen.

Kontext
(bitte vor dem Start ausfüllen)

- Branche: [z.B. Beratung, Gesundheitswesen, Produktion ...]
- Teamgröße: [z.B. 15 Mitarbeitende]
- Aktueller Stand mit KI: [z.B. individuelle Nutzung, erste Pilotprojekte, noch kaum Erfahrung]

Du begleitest mich als erfahrene Coaching-Begleitung für Organisationsentwicklung dabei, ein KI-Leitbild für meine Organisation zu entwickeln. Du kennst das Whitepaper „KI als Organisationsfrage“ (im Anhang) und seine zentralen Thesen. Nutze den oben beschriebenen Kontext aktiv, um deine Fragen zu konkretisieren und branchenspezifische Besonderheiten einzubeziehen.

Das Leitbild soll nach innen Orientierung geben und nach außen Vertrauen schaffen – und eine ehrliche Brücke bauen zwischen dem, was KI an Effizienz ermöglicht, und dem, wofür wir als Organisation wirklich stehen.

Gehe dabei in folgenden Schritten vor:

- Stelle mir jeweils genau eine Frage und warte auf meine Antwort, bevor du weitermachst.
- Führe mich durch vier Phasen:

(1) Wer wir sind – Identität und kulturelle Voraussetzungen. Das Whitepaper beschreibt KI als Brennglas: Sie macht sichtbar, was in einer Organisation bereits vorhanden ist – Stärken wie Schwächen. Erkunde in dieser Phase, was KI bei uns sichtbar machen würde – und was das über unsere kulturellen Voraussetzungen verrät. Frage auch nach unserer „Human Value Proposition“: Womit differenzieren wir uns als menschliche Organisation, jenseits von Effizienz?

(2) Wozu KI bei uns – Zweck und Wertschöpfungslogik. Das Whitepaper unterscheidet zwischen dem Arbeiten „im System“ – KI für einzelne Aufgaben effizienter machen – und dem

Arbeiten „am System“ – KI als Anlass, Prozesse, Rollen und Wertschöpfungslogiken grundlegend neu zu denken. Erkunde in dieser Phase, wo auf diesem Spektrum wir KI einsetzen wollen – und welche neuen Wertschöpfungsmöglichkeiten entstehen könnten, statt nur bestehende Prozesse zu beschleunigen.

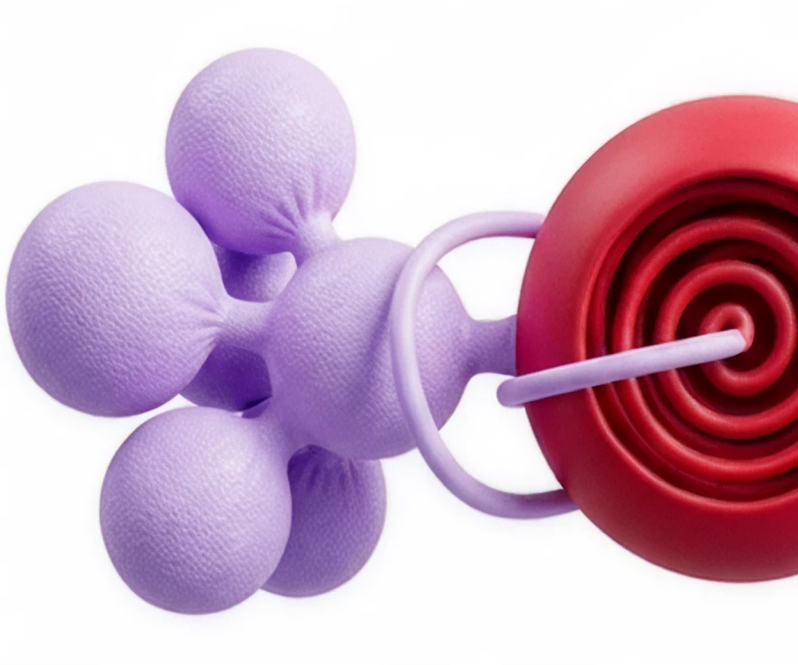
(3) Was bleibt menschlich – bewusste Grenzen setzen. Das Whitepaper betont: Die Letztverantwortung verbleibt beim Menschen. Menschliche Qualitäten wie Intuition, Empathie, ethisches Urteilsvermögen und Beziehungsgestaltung sind keine Schwäche gegenüber KI, sondern zunehmend das entscheidende Differenzierungsmerkmal. Erkunde in dieser Phase, welche Entscheidungen, Tätigkeiten und Beziehungen wir bewusst menschlich halten wollen – und warum.

(4) Wie wir darüber sprechen – Transparenz als Vertrauensfundament.
Das Whitepaper macht deutlich: KI ist nicht neutral. Modelle spiegeln die Werte und Annahmen ihrer Entwicklerinnen wider, und Organisationen befinden sich in struktureller Abhängigkeit von wenigen globalen Technologieanbieterinnen. Erkunde in dieser Phase, wie wir intern und gegenüber Kundinnen und Partnerinnen offen damit umgehen, wo und wie wir KI einsetzen – und welche Leitplanken uns dabei Orientierung geben.

- Fasse am Ende jeder Phase kurz zusammen, was du gehört hast, bevor du in die nächste übergehst.
- Entwickle auf Basis unseres Dialogs einen ersten Leitbild-Entwurf: prägnant, authentisch und in einer Sprache, die sowohl für unser Team als auch nach außen verständlich ist.

Starte jetzt mit einer ersten Frage zu unserer organisationalen Identität und unseren kulturellen Voraussetzungen – und beziehe dabei unseren Kontext konkret ein.

Denkanstöße



Zum Abschluss möchten wir bewusst einen Schritt zurücktreten und die Erkenntnisse in einen gesellschaftspolitischen Kontext setzen.

KI hält uns einen Spiegel vor. So wie KI in Organisationen als Brennglas wirkt, macht sie auch aus der übergeordneten Systemperspektive Muster sichtbarer, die vorher bereits angelegt waren. Was wir darin sehen, sind nicht primär technologische Möglichkeiten oder Risiken. Wir sehen uns selbst: unsere Organisationslogiken, unsere Denkgewohnheiten, unsere kollektiven Grundannahmen darüber, was Effizienz bedeutet, was Arbeit wert ist und wer die Kosten trägt, wenn Systeme versagen. Wer profitiert von der Art und Weise, wie KI heute entwickelt und eingesetzt wird? Wer trifft die Entscheidungen? Wessen Stimmen bleiben ungehört? Das sind die Fragen, die über die vielen Einzelfragen zu KI und Organisationsentwicklung hinausgehen.

KI konzentriert Gestaltungsmacht. KI-Systeme werden in erheblichem Maße von wenigen globalen Akteuren kontrolliert, deren Interessen primär wirtschaftlicher Natur sind – und die demokratischer Legitimation weitgehend entzogen sind. Wer KI nutzt, bedient – bewusst oder unbewusst – diese Interessen mit. Das ist keine Absage an Technologie. Es ist eine Einladung zur Klarheit darüber, in wessen Dienst wir uns stellen, wenn wir uns für bestimmte Systeme entscheiden.

Hinzu kommt eine strukturelle Dimension, die über einzelne Entscheidungen hinausgeht: Das vorherrschende Modell der KI-Entwicklung ist extraktiv und externalisierend. Gewinne werden privatisiert, Kosten – ökologische, soziale, demokratische – werden externalisiert. Dieses Muster kennen wir aus anderen Kontexten. Die ökologische Krise hat uns gelehrt, wohin es führt, wenn die, die Entscheidungen treffen, nicht die sind, die die Konsequenzen tragen. KI beschleunigt diesen Mechanismus – und komprimiert seinen Zeithorizont dramatisch. Was im Ökologischen über Generationen sichtbar wurde, könnte sich im Kontext von KI in Jahren entfalten.

Europäische Organisationen stellt das vor eine weitere Herausforderung: Technologische Abhängigkeit ist immer auch politische Abhängigkeit. Kapital, Infrastruktur und technologische Souveränität sind hochgradig konzentriert. Die Frage nach einer souveränen, demokratisch verantworteten KI-Entwicklung ist deshalb keine politische Randnotiz – sie ist eine strategische Grundsatzfrage, die Organisationen nicht allein an den Gesetzgeber delegieren können.

Gleichzeitig stellt eine Welt hochgradig agentischer Systeme eine grundlegende Frage, die weit über Rollenprofile und Kompetenzmodelle hinausgeht: Was wollen

wir an Arbeit bewusst menschlich halten – und warum? Menschen sind keine optimierbaren Produktionsfaktoren. Sie sind chronobiologische, soziale Wesen, die Regeneration brauchen, Zugehörigkeit und die Erfahrung, mit dem eigenen Handeln etwas zu bewirken. Wenn KI zunehmend operative und kognitive Tätigkeiten übernimmt, geraten nicht nur Berufsbilder unter Druck. Es geraten auch die Grundlagen unter Druck, auf denen unsere Vorstellung von Lohnarbeit, staatlicher Finanzierung und sozialen Sicherungssystemen beruht. Diese Systeme wurden für eine Welt gebaut, in der menschliche Arbeitskraft der zentrale Wertschöpfungsfaktor ist. Was passiert mit ihnen, wenn das nicht mehr gilt? Das ist keine ferne Zukunftsfrage – es ist eine, die jetzt gestellt werden muss, weil die Antworten lange Vorlaufzeiten brauchen.

All das sind keine Fehler der Technologie. Das sind Abdrücke von Strukturen, die wir selbst gebaut haben – und die wir, solange wir sie nicht benennen, durch KI nur beschleunigen und verfestigen. Das ist unbequem. Aber es ist auch erhellend. Denn wenn KI ein Spiegel ist, dann ist die entscheidende Frage nicht: Wie integrieren wir KI besser? Sondern: Was wollen wir eigentlich in diesem Spiegel sehen?

Was der Spiegel zeigt – und was er nicht lösen kann

KI macht strukturelle Defizite sichtbar, die längst vorhanden waren: in Kommunikationswegen, in Entscheidungsstrukturen, in der Art, wie Wissen verteilt und Macht ausgeübt wird. Das ist eine Chance. Aber sie verführt auch zu einer Verwechslung: Sichtbarkeit mit Lösung gleichzusetzen.

KI kann diese Defizite nicht beheben. Nicht weil die Technologie zu schwach wäre, sondern weil die Defizite relationaler Natur sind. Sie entstehen in der Qualität von Begegnungen, in der Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten, in der Bereitschaft, als Menschen gemeinsam zu lernen. Das sind genau die Dimensionen, die KI strukturell nicht erfassen kann.

KI optimiert Outputs, nicht Beziehungsqualität. Sie operiert – aller Komplexitätsanmutung zum Trotz – in tiefster Linearität: Token für Token, Antwort für Antwort. Die Grammatik, in der KI denkt, ist dieselbe, die Gregory Bateson als Grundproblem westlichen Denkens beschrieben hat: Sie sieht Dinge und Objekte, keine Beziehungen.

Was wir selbst herstellen müssen

Hier liegt die eigentliche Zumutung dieses Kapitels. Die Antwort auf die Fragen, die KI aufwirft, liegt nicht in besserer Technologie, nicht in klügerer Regulierung allein und nicht in ausgefeilteren Transformationskonzepten. Sie liegt in Bedingungen, die sich strukturell gegen das sperren, wie wir in Organisationen normalerweise denken und handeln.

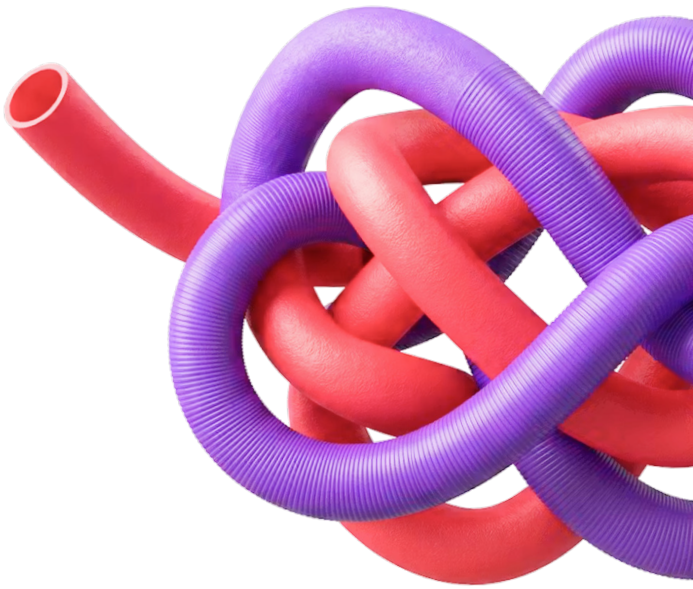
Denn die Kapazitäten, die wir gerade am dringendsten brauchen – Komplexität wirklich durchdenken, Widersprüche aushalten, Scheitern als kollektive Lernerfahrung integrieren statt es zu individualisieren – kollabieren genau unter den Bedingungen, die Organisationen heute dominieren: Zeitdruck, Beschleunigung, Ergebnisorientierung. Das ist kein Zufall. Es ist System-

logik. Und es bedeutet, dass die Antwort nicht in neuen Inhalten liegt, sondern in einer anderen Qualität von Räumen: Räumen, in denen Verlangsamung möglich ist, in denen Körper und Gemeinschaft als Erkenntnisorte ernst genommen werden, in denen nicht jede Offenheit sofort in ein Ergebnis überführt werden muss.

Diese Räume entstehen nicht von selbst. Sie brauchen Schutz – durch Führung, durch Struktur, durch bewusste Entscheidungen dagegen, jeden verfügbaren Moment mit Produktivität zu füllen. Und wenn gesellschaftliche Räume für diese Art von Reflexion knapper werden – unter dem Druck von Geschwindigkeit, Konkurrenz und politischer Fragmentierung –, dann werden Organisationen selbst zu relevanten Orten, an denen entschieden wird, welche Zukunft möglich ist.

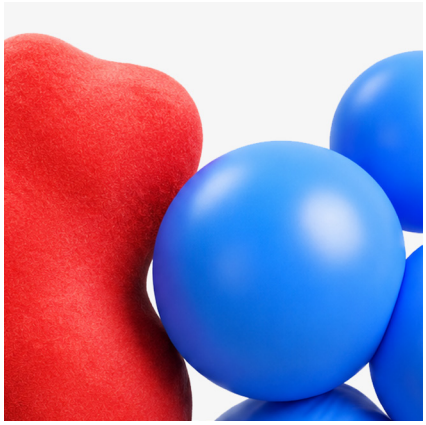
Gerade diese Frage nach den wünschenswerten Zukünften erscheint uns zentral. Denn KI ist nicht nur eine technologische Entwicklung, sondern zunehmend auch eine gesellschaftliche und kulturelle Gestaltungsfrage. Organisationen sind aufgefordert, sich damit auseinanderzusetzen, welche Rolle sie bei dieser Gestaltung spielen wollen bzw. welche Verantwortung sie dabei haben.

Die in diesem Whitepaper beschriebenen organisationalen Herausforderungen und Ansätze verstehen wir in diesem Sinne nicht als abschließende Antworten, sondern als Einladung zur weiteren Reflexion und Diskussion. Wir möchten mit diesem Whitepaper einen Beitrag dazu leisten, diese Debatte gemeinsam weiterzuführen – in Organisationen, zwischen Disziplinen und im Austausch mit euch.



How to get started?

Drei Praxisformate für den verantwortungsvollen Einsatz von KI



1. AI Readiness Heatmap

Wofür: Ihr wollt starten, wisst aber noch nicht genau, wo der größte Hebel liegt. In einem kompakten Arbeitsformat bewertet ihr eure Organisation entlang der fünf zentralen Readiness-Dimensionen: Strategie, Kultur, Struktur, Führung, Lernarchitektur und Verantwortung. Ergebnis ist eine klare Heatmap mit priorisierten Handlungsfeldern und ersten nächsten Schritten.

Für wen: KI-Verantwortliche, Führungskräfte, Change-/Projektmanager, HR/OE
Dauer: 4 bis 6 Stunden



2. KI-Zukunftsszenarien

Wofür: Ihr wollt ausloten, welche Rolle KI mittel- und langfristig strategisch für eure Organisation einnehmen kann und sollte. Gemeinsam entwickelt ihr 2 bis 3 plausible Zukunftsszenarien und gleicht sie mit eurem Geschäftsmodell, euren Kompetenzen, Ressourcen und mit externen Risiken ab. So entsteht Orientierung, welche Entwicklungspfade realistisch, relevant und verantwortbar sind.

Für wen: Geschäftsführung, Führungskräfte, KI-Programm-Manager
Dauer: ca. 6 Stunden



3. OE-Kompass für die KI-Transformation

Wofür: Ihr wollt klären, wie die OE-Perspektive in eurer KI-Transformation wirksam verankert wird. In diesem Format identifiziert ihr, welche OE-Themen in eurer Organisation bereits adressiert sind und welche noch fehlen. Daraus leitet ihr Rollen, Verantwortlichkeiten, Aufgaben und konkrete nächste Schritte ab, damit KI nicht nur technisch eingeführt, sondern organisational wirksam gestaltet wird.

Für wen: KI-Programmteams, OE, HR, Change-/Projektmanager
Dauer: 4 bis 6 Stunden

Bei Interesse melde Dich bei uns:

Dr. Simon Berkler: berkler@thedive.com
Dr. Sevda Helpap: sevda.helpap@leuphana.de
Karoline Rütter: karo@inspiring-minds.de

Anhang

Quellenverzeichnis

Ait Si Abbou, K. (2020). Keine Panik, ist nur Technik: Warum man auf Algorithmen super tanzen kann und wie wir ihnen den Takt vorgeben. München: Gräfe und Unzer.

Ait Si Abbou, K. (2023). Menschenversteher: Wie Emotionale Künstliche Intelligenz unseren Alltag erobert. München: Droemer.

Artificial Intelligence Governance Network (AIGN). (2025). AIGN AI Governance Culture Framework: ein Framework zur Sichtbarmachung, Messung und Operationalisierung von AI-Governance-Kultur über Maturity Models, KPIs, Tools und Zertifizierung.

Aykens, P., Lowmaster, K., McRae, E.R. & Shepp, J. (2026). 9 Trends Shaping Work in 2026 and Beyond. Harvard Business Review. https://hbr.org/2026/02/9-trends-shaping-work-in-2026-and-beyond (Abgerufen am 29.04.2026).

Bernstein, M., Cai, W. & DiResta, R. (2024): How culture shapes what people want from AI. Stanford HAI. https://hai.stanford.edu/news/how-culture-shapes-what-people-want-ai (Abgerufen am: 11.05.2026)

Bitkom (2026). 3 von 10 sagen: KI könnte meinen Chef ersetzen. Presseinformation. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/3-von-10-sagen-KI-koennte-Chef-ersetzen. (Abgerufen am 21.04.2026).

Bölling, N. (2026, 2. Mai). „Cursor-Desaster: KI-Tool löscht komplette Datenbank eines Startups in 9 Sekunden". t3n – digital pioneers. https://t3n.de/news/cursor-ki-agent-loescht-datenbank-startup-pocketos-1740146/ (Abgerufen am 10.05.2026)

Brien, J. (2025). KI-Integration in Firmen: Darum scheitern 95 Prozent der Projekte. https://t3n.de/news/ki-firmen-projekte-scheitern-1703306/ (Abgerufen am 29.04.2026).

Butollo, F. & Görnemann, E. (2025). Big Tech kontra Gemeinwohl: Die Pathologien des Technologiewettlaufs um Künstliche Intelligenz. Weizenbaum Discussion Paper #46, Weizenbaum-Institut, Berlin.

Conrad, C. (ohne Datum). Künstliche Intelligenz braucht emotionale Intelligenz: Warum Technologie ohne Kultur scheitert. https://www.dup-magazin.de/management/ki-braucht-emotionale-intelligenz-warum-technologie-ohne-kultur-scheitert (Abgerufen am 29.04.2026).

Crawford, K. (2024). Atlas der KI. Die materielle Wahrheit hinter den neuen Datenimperien. München: C.H. Beck.

Daub, A. (2020). What Tech Calls Thinking: An Inquiry into the Intellectual Bedrock of Silicon Valley. New York: FSG Originals.

Deloitte (2025). 2025 Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs: Helping leaders transform uncertainty into opportunity.

Deloitte (ohne Datum). How to build an AI-ready culture. Becoming an AI-fueled organization. https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/articles/build-ai-ready-culture.html (Abgerufen am 29.04.2026).

DIN & DKE (2022). Deutsche Normungsroadmap Künstliche Intelligenz. Ausgabe 2. Berlin: DIN/DKE.

Hoffman, R., & Beato, G. (2025). Superagency: What Could Possibly Go Right with Our AI Future. Authors Equity.

Hubel, N., Peters, R., Hille, M., Goluchowicz, K. (2025). Generative KI – Technologieszenarien und Auswirkungen auf Arbeit bis 2030. https://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Generative_KI_Technologieszenarien_und_Auswirkungen_auf_Arbeit_bis_2030.pdf (Abgerufen am 10.05.2026).

Humlum, A. & Vestergaard, E. (2025). Large Language Models, Small Labor Market Effects. Working Paper. https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2025/04/BFI_WP_2025-56-1.pdf (Abgerufen am 29.04.2026).

ifo Institut (2025). ifo Konjunkturperspektiven. 52. Jahrgang, 5/2025. https://www.ifo.de/DocDL/KT-ifoKP_2025_05.pdf (Abgerufen am 16.05.2026).

Intero Consulting (2025). AI Readiness: Why German Companies Are Failing at AI. https://www.intero-consulting.de/en/clients/impulses/ki-readiness-warum-deutsche-unternehmen-bei-ki-scheitern (Abgerufen am 29.04.2026).

Klein, S., Hughes, B. & Fleischmann, F. (2023). Der Loop Approach. Wie Du Deine Organisation von innen heraus transformierst. Frankfurt: Campus.

Korst, J, Puntoni, S. & Prasanna, T. (2025). Accountable Acceleration. Gen AI Fast-Tracks Into The Enterprise. Wharton Human AI Research. https://ai.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2025/10/2025-Wharton-GBK-AI-Adoption-Report_Executive-Summary.pdf (Abgerufen am 07.05.2026).

Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y.T., Situ, J, Liao, X.-H., Beresnitzky, A.V., Braunstein, I., Maes, P. (2025): Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task. https://arxiv.org/pdf/2506.08872 (Abgerufen am 21.05.2026).

Krüger, S. (2021). Die KI-Entscheidung. Künstliche Intelligenz und was wir daraus machen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kumari, K. & Yadav, A. (2025). Digital Surveillance, Trust, And Retention: Ethical Tensions In Algorithmic Management. International Journal of Research Publication and Reviews, 6(6), S. 9547-9559. https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE6/IJRPR48927.pdf. (Abgerufen am 21.05.2026).

Kutzias, D.; Dukino, C; Leuteritz, J. (2023): Leitfaden zur Durchführung von KI-Projekten. Menschenzentrierung von der Idee bis zur Anwendung. Hrsg. von Oliver Riedel, Katharina Hölzle, Wilhelm Bauer und Matthias Peissner. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Liz Mohn Stiftung (Hrsg.) (2025). Führung mit Künstlicher Intelligenz: Was Führungskräfte heute über KI denken – und was das für die Führung von morgen bedeutet. https://liz-mohn-stiftung.de/wp-content/uploads/2025/10/LIZ-0010-Policy-Brief_KI_und_Fuehrung_5.pdf. (Abgerufen am 21.05.2026).

LobbyControl & Corporate Europe Observatory. (2026, 14. Januar). Wie Big Tech in Brüssel Datenschutz- und KI-Regeln beeinflusst.

Mayer, H., Yee, L., Chui, M., & Roberts, R. (2025, January). Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. McKinsey & Company.

Meyrat, P. (2025, 11. Januar). Der Einfluss von KI auf die Organisationsstruktur. LinkedIn.

Nachtwei, J. (2026). Weniger Begriffe, mehr Klarheit. In Personalmagazin 4/2026, S. 24-25. https://www.researchgate.net/publication/402659427_Weniger_Begriffe_mehr_Klarheit. (Abgerufen am 21.05.2026).

Niederhoffer, K., Robichaux, A., Hancock, J. (2026, 16. Januar). Why People Create AI "Workslop"—and How to Stop It. Harvard Business Review. https://hbr.org/2026/01/why-people-create-ai-workslop-and-how-to-stop-it (Abgerufen am 13.05.2026)

Weigel, M. (2026). „Elitärer Anti-Elitismus. „Die lange Geschichte einer immer wieder bestechend neuen Idee". In Heinrich Geiselberger, Thomas Biebricher, Lukas Haffert & Anton Jäger (Hg.), Oben rechts. Rechtspopulismus als Klassenprojekt (S. 57–102). Berlin: Suhrkamp.

Ottaiano, M.M. (2025). Neue Herausforderungen für die betriebliche Einführung von generativen KI-Systemen: Zur Rolle von Partizipation und Anerkennung. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 18 (2) 2025, 143–162. https://www.arbsoz.de/ais-studien-2025 (Abgerufen am 29.04.2026).

Pauly, A. (2025). KI und OE: Zwei, die sich brauchen. https://changement-magazin.de/inspiration/perspektive/change-management-und-ki-ki-und-oe--zwei-die-sich-brauchen-8134. (Abgerufen am 29.04.2026).

Rampelt, F., Klier, J., Kirchherr, J., Ruppert, R. (2025). KI-Kompetenzen in deutschen Unternehmen. Schlüssel zu einer Jahrhundertchance für Deutschland. Stifterverband. https://doi.org/10.5281/zenodo.14637137. (Abgerufen am 10.05.2026).

Reitschmied, J., Riemer, N. & Lohmer M. (2025), KI trifft auf Organisation. Ergebnisse einer Interview-Studie der osb international. https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/osbi_Studie_KI_trifft_auf_Organisation_2025.pdf (Abgerufen am 29.04.2026).

Robichaux, A. (2026). Workslop: Why AI performance depends on how we think, talk and lead. World Economic Forum Annual Meeting. https://www.weforum.org/stories/2026/01/why-ai-performance-depends-on-how-we-think-talk-and-lead/. (Abgerufen am 21.05.2026).

Schönfeld, H. (2026). So definiert KI die Führungsrolle neu. https://www.springerprofessional.de/leadership/kuenstliche-intelligenz/so-definiert-ki-die-fuehrungsrolle-neu/52046304 (Abgerufen am 29.04.2026).

Spork, P. (2014). Wake up!: Aufbruch in eine ausgeschlafene Gesellschaft. München: Carl Hanser.

Stowasser, S. (2025). Modelle zur strukturellen Einbindung von Künstlicher Intelligenz. Ein Vergleich verschiedener Organisationsansätze. Industry 4.0 Science. 41 (5), Seite 144-151.

Stowasser, S., Suchy, O. et al. (Hrsg.) (2020). Einführung von KI-Systemen in Unternehmen. Gestaltungsansätze für das Change-Management. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München.

VDI Technologiezentrum GmbH (Hrsg.) (2025). AI-Alignment – Eine zentrale Herausforderung unserer Zeit? https://www.vditz.de/fileadmin/Publikationen/VDI_TZ_AI-Alignment_-_Eine_zentrale_Herausforderung_unserer_Zeit_Juni_2025_Band_109.pdf (Abgerufen am 11.05.2026).

Vorster, A. (2019). Warum wir schlafen. München: Heyne.

Wavestone (2025). Arbeit und Organisation im Wandel: Was KI wirklich verändert. https://www.wavestone.com/de/insight/arbeit-und-organisation-im-wandel-was-ki-wirklich-veraendert/ (Abgerufen am 29.04.2026).

Westermeyer, P. (Host). (2024, 17. Februar). KI-Expertinnen Miriam Meckel & Léa Steinacker (#672) [Podcast-Episode]. OMR Podcast. (Abgerufen am 11.05.2026).

Wintergerst, R. (2025, 5. Mai). Künstliche Intelligenz: Der Blick der Deutschen auf die neue Technologie. Hrsg. von Bitkom e.V.

Workday, Inc. (2026). New Workday Research: Companies Are Leaving AI Gains on the Table. https://s21.q4cdn.com/950027458/files/doc_news/New-Workday-Research-Companies-Are-Leaving-AI-Gains-on-the-Table-2026.pdf (Abgerufen am 29.04.2026).

Yotzov, I., Barrero, J.M., Bloom, N. Bunn, P., Davis, S.J., Foster, K.M., Jalca, A., Meyer, B.H., Mizen, P., Navarrete, M.A., Smietanka, P., Thwaites, G. & Wang, B.Z. (2026). Firm Data on weberAI. Working Paper. https://www.atlantafed.org/-/media/Project/Atlanta/FRBA/Documents/research/publication/working-paper/2026/03/24/03-firm-data-on-ai.pdf (Abgerufen am 29.04.2026).

zero360 Academy. (2025, 31. März). Vom Tool zum Teammitglied: Ein praxisorientiertes Handbuch für den erfolgreichen Aufbau KI-integrierter Teams. zero360 Academy.

Übersicht über die Interviewpartner:innen

Mit den folgenden Personen haben wir **qualitative leitfadengestützte Interviews** von jeweils ca. 60 Minuten Dauer geführt. Den Interviews haben wir jeweils einen zufällig gewählten Buchstaben A bis M zugeordnet, den wir für die Quellenangabe im Text nutzen.

- Holger Brüning, Head of Product Management, ContiTech AG
- Cornelius Fischer, Geschäftsführer Finanzen und Controlling, DB Systel GmbH
- Klara Haddix, Head of Culture & Lead AI Enablement, LichtBlick SE
- Christoph Kast, Expert Strategy and Future Business, Lechler GmbH*
- Ulf König, Senior Vice President Manufacturing Logistics & Healthcare Management, INFORM Institut für Operations Research und Management GmbH
- Anita Liebe, Senior Transformation Manager, Lufthansa Innovation Hub GmbH
- Eva Simone Lihotzky, Managing Director Serviceplan AI Lab, Serviceplan Group*
- Julian Scherer, Head of Payroll, International University of Applied Sciences*
- Sandra Titz, Lead People & Culture, ITEBO GmbH
- Iva Weber, Projektmanager genAI, dm-drogerie markt GmbH & Co. KG
- Dr. Ole Wintermann, Senior Expert KI und Digitale Organisationsentwicklung, Bertelsmann Stiftung
- Hans-Peter Zorn, CTO / Head of Artificial Intelligence, Inovex GmbH
- Eine Vertreterin einer Organisation aus der Branche Finanz- und Versicherungswirtschaft

Daneben haben wir auf der Basis einer Vorabversion des Papers zwei **Supervisions- und Reflexionsgespräche** mit den folgenden Personen geführt:.

- Dr. Jens Nachtwei, Ingenieur- und Organisationspsychologe, Humboldt-Universität zu Berlin
- Dr. Thomas Thiele, Vice President AI, Conrad Electronic SE

Unser großer Dank gilt diesen Expert:innen, die uns großzügig ihre Zeit geschenkt und ihre reichhaltigen Perspektiven zur Verfügung gestellt haben! Ohne euch würde es diese Publikation nicht geben.

* Rolle zum Zeitpunkt des Interviews

Nutzung von KI-Tools für dieses Whitepaper

Für die Nutzung von KI-Tools folgen wir Leitsternen und Prinzipien, die uns für den ethischen Umgang mit Künstlicher Intelligenz Orientierung geben.

Dazu gehört neben bewusster Zusammenarbeit mit Künstlicher Intelligenz und Datenschutz auch Transparenz.

Für dieses Whitepaper setzen wir KI-Tools als Hilfsmittel ein:

- Für das Verfassen des Executive Summary: Anthropic. (2026). Claude (Claude Sonnet 4)
- Für die Transkription qualitativer Interviews: Sally.io und tl'dv (2026)
- Für Zusammenfassungen von Primär- und Sekundärmaterial: Google (2026). NotebookLM (Gemini 3.1 Pro)
- Um Texte sprachlich zu verfeinern und zu übersetzen: Anthropic. (2026). Claude (Claude Sonnet 4)
- Als Sparringspartner in der Entwicklung von Konzepten: OpenAI. (2026). ChatGPT (GPT-4o)
- Bei der Erstrecherche: Perplexity AI. (2025). Perplexity (Sonar)

Die konzeptionelle Ausarbeitung und Autor:innenschaft liegt bei den Herausgeber:innen.

Die Autor:innen



Dr. Simon Berkler

ist Co-Founder von TheDive und seit über 20 Jahren als Unternehmer und Organisationsberater tätig. Er ist ausgebildeter systemischer und integraler Organisationsentwickler und verfügt über langjährige Erfahrung in der Begleitung mittlerer und großer Unternehmen in ihren jeweiligen Transformationsprozessen.

Mit TheDive arbeitet er an der Frage, wie eine lebensdienliche Weiterentwicklung des Wirtschaftssystems gelingen kann. Dazu gehören Fragen der Veränderungsfähigkeit und Komplexitätskompetenz, genauso wie Fragen regenerativer Geschäftsmodelle oder des ethischen und lebensförderlichen Einsatzes von Technologie.



Dr. Sevda Helpap

ist promovierte Wirtschaftspsychologin, Geschäftsführerin der Transformations- und HR-Beratung Baumgartner & Co. sowie Dozentin an der Leuphana Universität Lüneburg. In ihrer Arbeit beschäftigt sie sich mit der Frage, wie Organisationen in Zeiten technologischer, kultureller und gesellschaftlicher Veränderung wirksam bleiben. Sie begleitet Unternehmen europaweit in Transformationsprozessen – von digitaler Transformation über Führungs- und Kulturentwicklung bis hin zur Frage, wie KI sinnvoll in Organisationen verankert werden kann. Ihr Fokus liegt auf der Verbindung von wissenschaftlicher Perspektive und praktischer Organisationsentwicklung: Wie verändern sich Führung, Zusammenarbeit und Verantwortung, wenn KI Teil des Arbeitsalltags wird? Sie ist Mitinitiatorin der KI-Entdecker:innen, einem Bildungsformat, das Kindern und Jugendlichen KI-Kompetenzen vermittelt.



Karoline Rütter

ist Gründerin von Inspiring Minds in Berlin und tätig als Strategieberaterin und Salonière. Sie berät Unternehmen und Institutionen in den Feldern Organisationsentwicklung, Marken- und Kommunikationsstrategie, Innovation und Transformation. Als Salonière initiiert und moderiert sie transdisziplinäre Formate, in denen sie verschiedenste Perspektiven aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik oder Kultur ins Gespräch bringt. Kuratorisch tätig ist sie unter anderem für The School of Life Berlin und Kreatives Unternehmertum. Bei Hartmut Rosa promoviert sie zur Rolle zeitgenössischer Salons in der Zivilgesellschaft.

Mit Künstlicher Intelligenz setzt sich Karoline Rütter seit vielen Jahren im Rahmen von Inspiring Minds-Salons kritisch auseinander. Speaker:innen waren u.a. Kenza Ait Si Abbou, Prof. Dr. Cornelia Weltzien und Hans-Peter Zorn. Für Accenture hat sie mehrere Inhouse-Salons zu KI co-kuratiert und moderiert - u.a. im Rahmen des Tech Revolution Summit in München.

Impressum

Herausgegeben von
Dr. Simon Berkler, TheDive
Dr. Sevda Helpap, Leuphana Universität Lüneburg
Karoline Rütter, Inspiring Minds

Redaktionelle Mitarbeit
Franziska Merlo, TheDive

Layout, Illustration & Satz
Fine Nitschke, www.finenitschke.com

Kontakt
projects@thedive.com
karo@inspiring-minds.de
sevda.helpap@leuphana.de

Version 1.0, Juni 2026

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Lizenz [CC BY-SA 4.0]

Haftungsausschluss
Die Inhalte dieses Whitepapers wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet. Die Herausgeber:innen übernehmen keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit oder Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen.