NEUWALDEGGER WHITEPAPER

KI-Einführung als Transformation. Reflexionsleitfaden zur Einführung von KI in Organisationen.

Neuwaldegg

Systemische Perspektiven auf die Einführung von KI

Seit der Einführung von Systemen wie ChatGPT und Microsoft Co-Pilot beschleunigt sich die Entwicklung der KI,[1] und besonders Large Language Models, rasant. Was einst als Zukunft galt, ist jetzt Alltag: Large Language Models unterstützen Kommunikation, Entscheidungen und Lernen von Einzelpersonen und in Organisationen. Moderne KI-Agenten erledigen eigenständig Aufgaben, greifen auf Daten zu und steuern Prozesse, wenn auch noch mit Fehlern.

Die Einführung von KI in Organisationen bedeutet weit mehr als nur eine neue technische Lösung. Vielmehr geht es um eine organisationale Transformation.

KI verändert Kommunikation, Zusammenarbeit, Entscheidungslogiken, Führung und Lernen. Mithilfe dieses White Paper können Organisationen ihren Umgang mit KI reflektieren und eine Inventur für die Einführung von KI vornehmen.

Die Fragen sollen weniger als Messinstrument dienen, sondern vielmehr als Dialog- und Reflexionsrahmen über Chancen, Risiken und mögliche Unsicherheiten im Kontext der KI-Integration in Organisationen. Ausgeklammert sind hierbei breitere, gesellschaftliche Fragen, die, wenngleich höchst relevant z.B. im Hinblick auf Fake News, Nachhaltigkeit o.ä. – an anderer Stelle besprochen werden.

Während viele Organisationen in erster Linie die technologischen Vor- und Nachteile von KI-Anwendungen bewerten, richten wir als systemische Organisationsentwickler:innen den Fokus auf eine grundlegende Frage: Wie verändern sich die Muster von Kommunikation, Entscheidungen und Verantwortung, wenn KI zum festen Bestandteil von Organisationen wird? Was heißen Führung und Verantwortung, wenn KI mitentscheidet? Was bedeutet Vertrauen, wenn unklar ist, wie die KI zu Entscheidungen kommt? Wie verändert sich Kommunikation, wenn KI mitliest? Und wie wandelt sich Zusammenarbeit, wenn KI mitgestaltet oder gar Aufgaben selbstständig übernimmt?

[1] Für die vereinfachte Lesbarkeit verwenden wir generisch „KI" und meinen in diesem Kontext damit alle Formen algorithmischer Intelligenz, inklusive symbolischer KI wie regelbasierte Systeme und Expertensysteme.

KI als integraler Bestandteil von organisationalem Handeln

Ein Blick in die Praxis

Tobias Lütke, CEO von Shopify, bringt die große Dimension der KI-Transformation auf den Punkt. In einem internen Memo forderte er im April 2025 seine Teams auf, sich bei jeder Entscheidung eine zentrale Frage zu stellen:

„What would this area look like if autonomous AI agents were already part of the team?“

Mitarbeitende sind aufgefordert, jede Aufgabe und jeden Prozess daraufhin zu prüfen, ob und wie KI sinnvoll eingebunden werden kann. Neue Stellen werden nur dann bewilligt, wenn klar ist, dass die Arbeit nicht effizienter von KI erledigt werden kann. Systematische Nutzung von KI wird zur Grunderwartung.

Shopify betrachtet KI damit nicht als externes Werkzeug, sondern als integralen Bestandteil des Systems. Die Organisation wird so gestaltet, dass KI mitdenken, mitwirken und mitentscheiden kann. Das verändert Verantwortungszuweisungen, Führungshaltung und Entscheidungsarchitekturen. Das verändert Kommunikation, Entscheidungsfindung & Verantwortung.

KI wird relevanter Kommunikationspartner

Unsere Hypothese ist: KI verändert nicht nur Abläufe oder Prozesse. Sie fordert heraus, wie Organisationen und Mitarbeiter:innen sich selbst verstehen und, wie sie zusammenwirken. Sie verschiebt die Bedeutungen zentraler Konzepte wie Führung, Vertrauen und Entscheidung.

Aus systemtheoretischer Sicht verstehen wir Organisationen als soziale Systeme, die sich durch Entscheidungen fortsetzen (vgl. Luhmann, 2006). Nicht Menschen stehen im Zentrum, sondern die Art und Weise, wie Entscheidungen kommuniziert, verknüpft und formalisiert werden.

Organisationen entstehen, weil ständig entschieden wird: Was wichtig ist, wer zuständig ist und wie etwas gemacht wird. Diese Entscheidungen sind miteinander verknüpft und strukturieren die Organisation. Sie helfen dabei, mit der Komplexität der Umwelt umzugehen, also mit all den Fragen, Möglichkeiten und Unsicherheiten, die täglich auf ein Unternehmen einwirken.

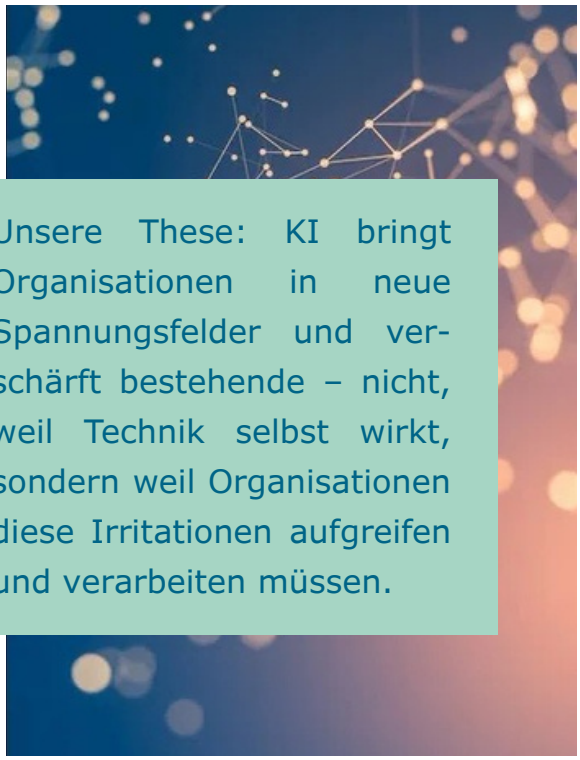
In der ‚alten Welt‘ vor der breiten Einführung von KI beruhen Organisationen in hohem Maß auf rollenbasierten und personengebundenen Strukturen. Entscheidungen werden an Rollen geknüpft, an Positionen, an Fachwissen. Führungskräfte sind jene, die Überblick haben, koordinieren, priorisieren und letztverantwortlich entscheiden. Kommunikation verläuft entlang informeller Linien von Meetings, Memos und Mails. Wissen liegt verteilt in Köpfen, Tools und Teams. Entscheidungen werden meist sequenziell getroffen, mit langen Abstimmungen und verteilten Zuständigkeiten. Vieles funktioniert gut, manches exzellent, aber immer abhängig von Menschen

Nun ist KI dabei, relevanter Partner für Menschen in diesem organisationalen Kommunikationsspiel zu werden. KI produziert, im Sinne des Systemtheoretikers Niklas Luhmanns, anschlussfähige Kommunikation, auf die andere reagieren. „KI ist jetzt schon ein sozial wirksames Gegenüber, in dem die Ich-Du Relationen erprobt und durchdacht werden. Im Gegensatz zu Katzen regt KI nicht nur zur Interaktion, sondern auch zur Reflexion an – und ist gerade dadurch ein anderer Anderer.“ (Harth/ Feißt 2022, S. 97).

Ob Protokolle, Analysen oder Vorschläge: KI generiert Inhalte, die für Menschen und Organisationen relevant werden und Entscheidungen strukturieren. KI wird so zu einem relevanten Kommunikationspartner. Allerdings geschieht dies ohne soziale Absicht. KI wirkt nicht durch Wollen, sondern durch Struktur: „Wenn Algorithmen in der Lage sind, angemessen, relevant und (für uns) informativ auf die Anfragen ihrer Nutzer:innen zu reagieren, können wir sagen, dass sie in der Lage sind zu kommunizieren – auch wenn sie dies tun, ohne zu denken und ohne die Information zu verstehen.“ (Esposito 2024, S. 34)

Organisationale Spannungsfelder bei der Integration von KI

Wenn nun KI in organisationale Entscheidungsprozesse eingebunden wird – z. B. durch automatische Vorschläge, Bewertungen oder Priorisierungen – verändert das, welche Entscheidungen getroffen werden und wie Entscheidungen vorbereitet, begründet und verteilt werden (vgl. dazu auch das Thesenpapier von Harth u.a., 2025). Und es verändert auch, auf Basis von welcher Art von Daten entschieden wird. Beziehungsweise rückt die Frage der Art und Qualität der Daten explizit in den Mittelpunkt: Welche Informationen fließen ein? Was wird formalisiert, strukturiert, standardisiert – und was bleibt unberücksichtigt? KI kann nur mit dem arbeiten, was maschinenlesbar gemacht wurde. Das wirft nicht nur Fragen nach Qualität und Verzerrung auf, sondern auch nach ethischer Vertretbarkeit und gesellschaftlicher Anschlussfähigkeit.



Unsere These: KI bringt Organisationen in neue Spannungsfelder und verschärft bestehende – nicht, weil Technik selbst wirkt, sondern weil Organisationen diese Irritationen aufgreifen und verarbeiten müssen.

Vertrauen	KI erfordert Vertrauen in intransparente Systeme, gleichzeitig besteht die Notwendigkeit KI und deren Ergebnisse kritisch zu betrachten.	Kontrolle
Formalisierung	KI braucht formalisiertes Wissen, es besteht gleichzeitig die Gefahr, dass informelle implizite Praktiken eher unsichtbarer werden.	Informalität
Effizienz / Schnelligkeit	KI beschleunigt Arbeit – Resonanz dagegen entsteht durch Präsenz und Beziehung, nicht durch Tempo.	Resonanz
Standardisierung	KI erkennt Muster und liefert standardisierte Lösungen, gleichzeitig braucht es Sensibilität für den Kontext.	Individualisierung
Automatisierung	KI automatisiert Entscheidungen, das kann erleichtern und gleichzeitig besteht die Gefahr des Verlustes von Autonomie bzw. Abhängigkeit.	Autonomie
Befähigung	KI kann befähigen aber auch Selbstwirksamkeit schwächen, wenn Kompetenzen nicht mehr geübt werden.	Verlust von Selbstwirksamkeit

Vertrauen ↔ Kontrolle (und der Umgang mit Biases)

KI setzt Vertrauen in Systeme voraus, deren Funktionsweise nicht vollständig durchschaubar ist. Zur gleichen Zeit entzieht sie sich dem Bedürfnis nach Kontrolle, Transparenz und Sicherheit. Besonders deutlich wird dies beim Thema Bias: Künstliche Intelligenz arbeitet mit Daten, die nie neutral sind. Verzerrungen, Lücken oder historische Schieflagen in den Datensätzen können von der KI fortgeschrieben und, scheinbar objektiv, legitimiert werden. Der menschliche Vertrauensvorschuss gegenüber maschinellen Vorschlägen (automation bias) verstärkt diese Gefahr.

Standardisierung ↔ Individualisierung

KI arbeitet auf Basis großer Datenmengen, erkennt Muster und liefert schnell, skalierbar und konsistent Lösungen. Gleichzeitig sind Menschen und Kontexte höchst unterschiedlich. Was effizient und allgemeingültig erscheint, kann im Einzelfall unpassend sein. Organisationen müssen entscheiden, wo Standardisierung bzw. Generalisierung sinnvoll ist. Und wo es bewusste Abweichung braucht, um Anschlussfähigkeit und Passung an den Kontext zu sichern.

Formalisierung ↔ Informalität

Um für KI nutzbar zu sein, muss Wissen formalisiert werden. Dadurch bringt KI-Nutzung die Frage der Transparenz an die Oberfläche. KI kann nur auf das verweisen, was formell gemessen wurde und auch messbar ist. Was nicht formalisierbar ist, ‚verschwindet' aus der Sichtbarkeit und aus dem organisationalen Gedächtnis. Doch was passiert mit dem impliziten, erfahrungsbasierten Wissen und informellen Routinen? Und was passiert mit Daten, die es zu schützen gilt (sensible Daten, Geschäftsgeheimnisse usw.) – wenn diese doch gleichzeitig wichtig wären für informierte Entscheidungen?

Automatisierung ↔ Autonomie

KI übernimmt Routinen und entlastet damit den Menschen. Gleichzeitig werden Handlungen durch Empfehlungen, Rankings oder Vorformulierungen vorstrukturiert. Das birgt die Gefahr, dass Entscheidungsspielräume schrumpfen, ob unbemerkt oder nicht. Hier entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Erleichterung, die KI bringen kann und der Unabhängigkeit des Menschen. Organisational heißt es daher Räume zu gestalten, in denen Menschen bewusst entscheiden dürfen und müssen, statt (im Sinne von algorithmic management) bloß umzusetzen.

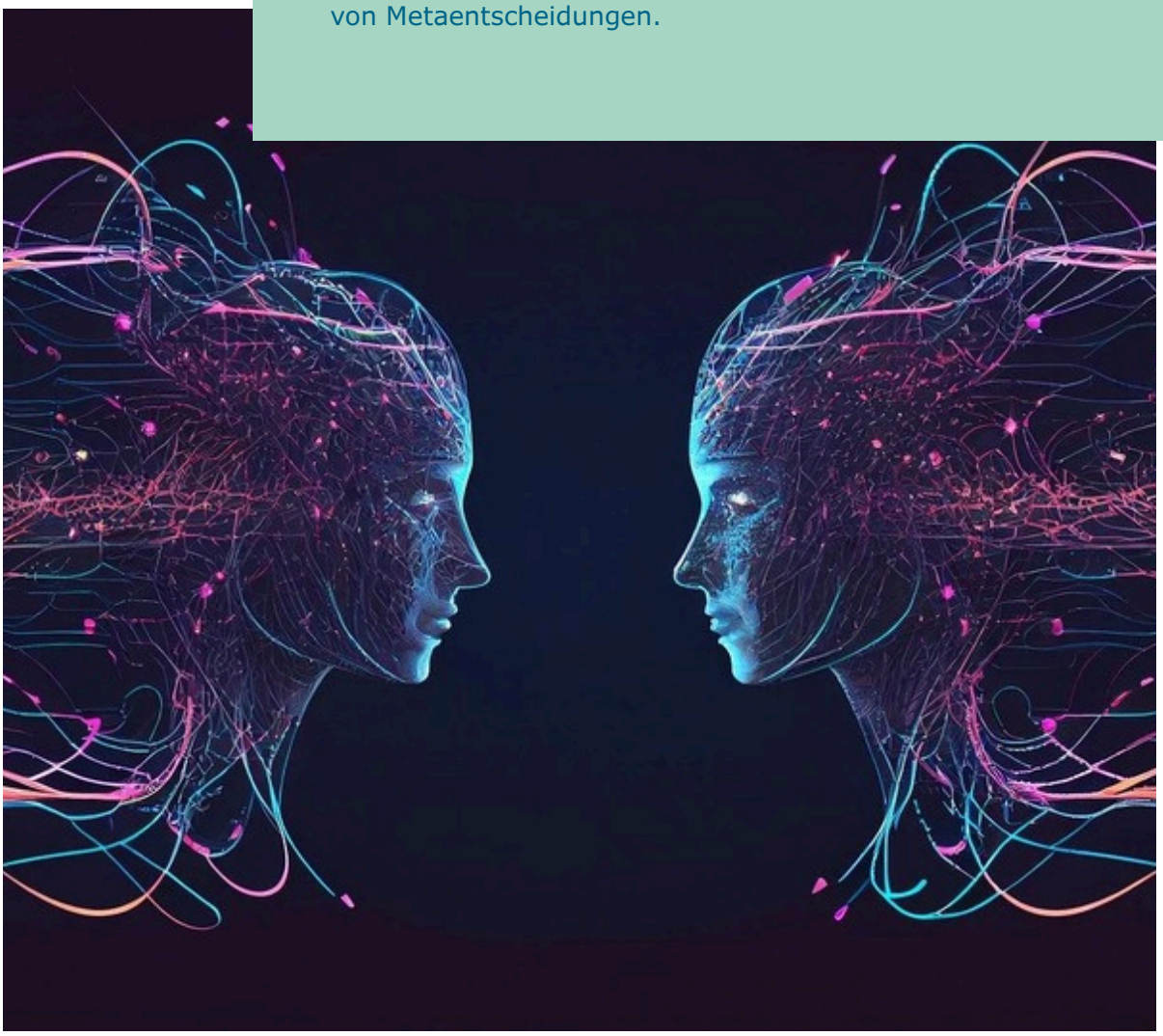
Effizienz / Schnelligkeit ↔ Resonanz

KI beschleunigt Arbeit. Echte Verbindung, Beziehung und Sinn emergieren jedoch jenseits der Effizienzlogik. Resonanz (vgl. Hartmut Rosa, 2016) entsteht nicht durch Tempo, sondern durch wechselseitige Beziehung, durch ein „Antwortgeschehen". Resonanz ist kein Output, sondern ein Nebenprodukt gelingender Kommunikation. KI kann Prozesse effizienter machen, aber Resonanz braucht Zeit und Präsenz. Hier entsteht eine Spannung zwischen dem Bedarf nach Räumen, in denen Unbestimmtheit bestehen bleiben darf, und dem Zug nach Effizienz und ständiger Verfügbarkeit.

Befähigung ↔ Verlust von Selbstwirksamkeit

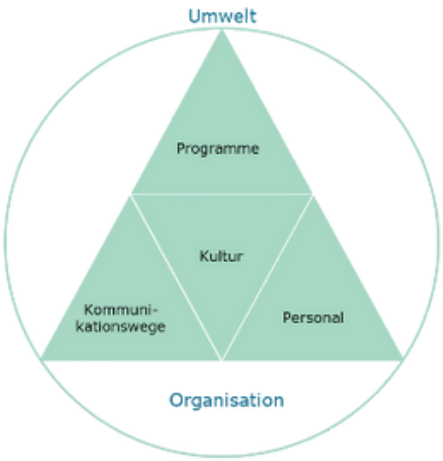
KI unterstützt Menschen bei der Bewältigung einfacher wie komplexer Aufgaben und kann so als Katalysator für Produktivität und Kreativität wirken. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass wichtige Kompetenzen verkümmern, wenn sie nicht mehr aktiv genutzt werden. Was als Krücke beginnt, wird zur Prothese: Wir verlernen das, was wir nicht mehr selbst tun müssen. Die Herausforderung besteht darin, KI so einzusetzen, dass sie stärkt, ohne menschliche Selbstwirksamkeit schleichend zu reduzieren.

Die genannten Spannungsfelder sind keine abschließende Aufzählung. Sie sind der Versuch mögliche Paradoxien aufzuzeigen. Sie sind auch keine Probleme, die sich ‚lösen' lassen, sondern Polaritäten, die dauerhaft reflektiert und balanciert werden müssen. Systemtheoretisch gesprochen handelt es sich um unentscheidbare Unterscheidungen (Luhmann 2006), die nie endgültig entschieden, sondern nur kontextsensitiv gestaltet werden können. Wichtig ist dabei nicht festzulegen, welches Ende der Skala das ‚richtige' ist. Sondern die Fähigkeit von Entscheider:innen, beide Pole im Blick zu behalten. Und dafür braucht es Organisationen, die diese Spannungsfelder bearbeiten. Das tun sie auf der Ebene von Metaentscheidungen.



Gestalten durch Metaentscheidungen

In unserer Arbeit nutzen wir das Neuwaldegger Dreieck als strukturierenden Kompass für organisationale Entwicklung. Wir unterscheiden Metaentscheidungen in Organisationen, die grundsätzliche Festlegungen für alle weiteren Entscheidungen mit sich bringen. Das heißt, dass diese Metaentscheidungen (im Bild die äußeren Dreiecke Programme, Kommunikationswege und Personal) wie eine Art von ‚Flußlauf` sind, die alle nachfolgenden Entscheidungen einer Organisation beeinflussen. Ein Beispiel: wenn die Vision einer Firma (in der Dimension „Entscheidungsprogramm") bestimmt, dass die Firma in fünf Jahren in allen Kund:innenservices KI eingesetzt haben wird, werden bestimmte Entscheidungen, Aktivitäten, Pläne, Projekte usw. folgen, die auf diese Vision einzuzahlen versuchen.



© Neuwaldegger Dreieck

Das Neuwaldegger-Dreieck dient uns als Orientierungsmodell, das Entscheidungsprogramme (Vision / Strategie / Purpose als eine Art Leitplanke für tägliche Entscheidungen in Organisationen), Kommunikationswege (festgelegt über Strukturen, Prozesse, Ressourcen & Systeme), Personal (Kompetenzen, Mindset, Führung) sowie Kultur als zentrale Hebel für die Entwicklung von Organisationen berücksichtigt. Wie ein Kompass hilft das Dreieck dabei, alle wichtigen Aspekte bei Veränderungen im Blick zu behalten.

KI wirkt auf alle drei Hebel des Neuwaldegger Dreiecks – und damit auch auf die daraus entstehende Kultur.

Ein Blick in die Praxis

Bei einem unserer Kunden, einer Versicherung, wurde ein KI-basiertes Assistenzsystem im Kundenservice eingeführt. Die Erleichterung war messbar durch schnellere Antworten, weniger Nachfragen, höhere Effizienz. Und dennoch: Es regte sich stiller Widerstand. In einem Reflexionsworkshop zeigte sich, dass viele Mitarbeiter:innen den Einsatz von KI unbewusst als Angriff auf ihr berufliches Selbstverständnis empfanden. Für sie stand Kundenkontakt nicht nur für Service, sondern für persönliche Nähe, Beziehung und Menschlichkeit.

Die KI wurde (systemtheoretisch gesprochen) als Irritation der bisherigen Sinnstruktur erlebt – als etwas, das nicht nur Abläufe, sondern Identität berührt. Für viele Mitarbeitende stand der persönliche Kontakt im Zentrum ihres Selbstverständnisses. Die KI wurde deshalb nicht als hilfreiche Entlastung, sondern als kultureller Bruch wahrgenommen. Im Sinne des Neuwaldegger Dreiecks wurde deutlich: Die gelebte Kultur als vierte Dimension im Zentrum des Dreiecks stand im Widerspruch zur strategischen Zielsetzung in der Dimension der Entscheidungsprogramme, Prozesse durch KI effizienter zu gestalten. Erst durch die gemeinsame Auseinandersetzung über die Einsetzung der KI, mit Raum für Ambivalenz, konnte eine neue Perspektive entstehen, die im Einklang mit der gelebten Kultur war. KI konnte damit weniger als Ersatz, sondern als Erweiterung menschlicher Präsenz verstanden werden.

Systemische KI-Inventur basierend auf dem Neuwaldegg-Dreieck

Die Reflexion technologischer Fragen bei der KI-Integration wie z.B. Datenbasis, Datenqualität, Datenarchitektur sowie technische Infrastruktur kann bereits umfangreich sein. Doch wie können die vielfältigen, nicht-technologischen Facetten der KI-Integration sichtbar gemacht werden?

Mithilfe des Neuwaldegger Dreieecks können Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine umfassende Inventur der Potenziale, Spannungen und Widerstände im Hinblick auf die durch KI ausgelöste Transformation reflektieren, und gezielt Handlungsfelder für organisationale Entwicklung identifizieren.

Die 3+1 Hebel im Detail inkl. Reflexionsfragen:

1 Entscheidungsprogramme: Purpose/ Vision/ Strategie/ Ziele

Entscheidungsprogramme dienen als Leitplanken für Entscheidungen in Organisationen. Im Kontext dieser Reflexion ist entscheidend, wie bewusst & transparent KI hier mitgedacht wird. Entscheidend ist nicht allein das Vorhandensein klarer KI-Ziele, Strategien und ethischer Leitlinien, sondern vor allem, dass Organisationen aktiv entscheiden, welchen Stellenwert KI für ihre Zukunft haben soll. Es geht darum, eine bewusste und reflektierte Entscheidung zu treffen, wie und in welchem Umfang KI integriert wird und dabei die Chancen, Risiken sowie die ethischen, sozialen und ökologischen Auswirkungen verantwortungsvoll zu berücksichtigen.

1. Wie, mit wem und wie offen findet ein Austausch zur KI-Integration in unserer Organisation statt? Gibt es einen offenen Diskurs darüber, welchen Beitrag KI zur Zukunftsfähigkeit der Organisation leisten kann?
2. Welche expliziten oder impliziten (Ziel-)-Bilder sind vorhanden, wenn es um die Frage der (zukünftigen) Rolle von KI in unserer Organisation geht?
3. Inwieweit ist der mögliche Einsatz (Chancen, Risiken, …) von KI Bestandteil der organisationsweiten strategischen Überlegungen?
4. Inwiefern sind die Auswirkungen von KI-Initiativen auf andere Projekte / strategische Ziele bekannt und aktiv im Blick (z. B. Nachhaltigkeit, Kundenbeziehungen)?
5. Abhängig von den Aussagen zu den o.g. Perspektiven: Wird KI durch die Geschäftsleitung oder andere wesentliche Führungsebenen aktiv und sichtbar gefördert (Sponsorship)?

2 Kommunikationswege: Strukturen / Prozesse / Ressourcen / Systeme

Die Integration von KI greift tief in die Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse der Organisation ein. Dabei entstehen neue Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine. Bestehende Rollen und Verantwortlichkeiten verändern sich, und es tauchen Unsicherheiten auf, weit über den IT-Bereich hinaus. Um Synergien zwischen Mensch und Maschine zu ermöglichen, müssen Kommunikationswege, Schnittstellen und Datenflüsse (teilweise neu) gestaltet werden. Gleichzeitig braucht es Raum, um Ambivalenzen und informelle Prozesse offen zu reflektieren.

1. Wie klar ist in unserer Organisation, in welchen Prozessen KI sinnvoll eingebunden wird und wo menschliche Kommunikation Vorrang hat? Wie und von wem wird diese Frage (nicht) verhandelt?
2. Gibt es eine Governance-Struktur für KI mit klaren Verantwortlichkeiten (z.B. Rollen (z.B. Datenschutz, Ethik, …), Leitlinien, Überwachung, zentrale vs. dezentrale Steuerung, AI Center of Expertise)?
3. Inwiefern fördern wir in unserer Organisation eine bereichsübergreifende Datenkultur, die den offenen Austausch von Informationen / Daten ermöglicht?
4. Wie systematisch werden Prozesse & Anwendungsfälle analysiert und reflektiert, bevor KI implementiert wird (z. B. mit Blick auf Sinn, Wirkung, Risiken)?
5. Inwiefern setzen wir auf die Einbindung von Betroffenen bei der Entwicklung von Use-Cases?

6. Inwiefern haben wir ein klares Bild zu notwendigen vs. vorhandenen Ressourcen zur Implementierung & Pflege von KI-Lösungen, auch in evtl. Konkurrenz zu anderen Projekten und inwiefern stellen wir bewusst andere – evtl. nicht KI-gestützte Alternativen zurück?
7. Wie gut ist sichergestellt, dass Mitarbeitende Zugriff auf sichere, datenschutzkonforme KI-Systeme haben und sich mit diesen gut auskennen?

3 Personal: Kompetenzen / Mindset / Führung

Im Mittelpunkt einer erfolgreichen KI-Transformation stehen Menschen, die bereit sind zu lernen, zu reflektieren und Unsicherheiten zuzulassen. Kompetenzen im KI-Kontext sind vielschichtig: Sie umfassen Technologie-, Ethik- und Beziehungskompetenz sowie das gemeinsame Gestalten von Lern- und Erfahrungsräumen. Führungskräfte wirken nicht nur durch Wissen, sondern durch ihre Haltung, Offenheit für neue Fragen und das Schaffen von Vertrauen und Sicherheit trotz Ungewissheit.

1. Inwieweit haben wir ein klares Bild, welche Auswirkungen KI auf unsere Personalpolitik hat – z. B. Stellenplanung, Recruiting, Entwicklung, Führung?
2. Wie differenziert ist unser Bild, wo, welche Kompetenzen für einen reflektierten Umgang mit KI in unterschiedlichen Rollen erforderlich sind?
3. Wie gut fördern wir den kontinuierlichen Kompetenzausbau (z.B. durch Training, KI Labs etc.) im Bereich KI auch jenseits technischer Fähigkeiten?
4. Wie bewusst werden Führungskräfte darin gefördert, in diesem neuen Kontext zu führen & die Veränderung sowie die emotionalen Dimensionen – wie KI etwa Ängste, Überforderung oder Unsicherheit – zu begleiten?

4 Kultur & Haltung

Kultur prägt maßgeblich, wie offen oder zurückhaltend der Umgang mit KI in der Organisation ist. Wird KI mit Neugier, Tatkraft, Skepsis oder gar Angst begegnet? Welche Rolle spielen Daten als gemeinsamer Wert in der Organisation? Die Einführung von KI wirkt dabei wie ein Stresstest, der kulturelle Muster und Umgangsformen sichtbar macht und Veränderungsbereitschaft sowie emotionale Sicherheit fordert.

1. Wie wird in unserer Organisation mit Kontrollverlust, Ambivalenz und Nichtwissen im Kontext von KI umgegangen (Vermeidung vs. gemeinsame Reflexion)?
2. Wie offen sprechen wir über ethische Spannungsfelder im Alltag, z. B. im Umgang mit Bias, Fairness oder sozialer und ökologischer Verantwortung?
3. Haben wir Konzepte im Umgang mit Widerstand, Zukunftsängsten, Sorgen um Arbeitsplatzsicherheit oder Bedenken rund um KI anzusprechen (z.B. Change Management)?
4. Inwiefern schaffen wir einen psychologisch sicheren Rahmen, indem mit KI ausprobiert und experimentiert werden kann und die Grenzen der Nutzung offen erkannt, benannt und ggf. neu bewertet werden können?

Die Einführung von KI ist kein Technikprojekt. Sie verändert Kommunikation, Entscheidungsfindung und Verantwortung. Damit löst sie immer eine organisationale Transformation aus. Dieses Whitepaper zeigt, welche Dimensionen Organisationen im Blick behalten können, um diese Veränderung bewusst zu gestalten. Eine Inventur entlang der Metaentscheidungen des Neuwaldegger Dreiecks macht sichtbar, an welchen Hebeln Sie wirklich ansetzen können. Unsere Empfehlung ist es, diese Analyse nicht ausschließlich durch eine KI durchzuführen, denn entscheidend ist die dialogische Auseinandersetzung mit der Veränderung. Nur im Dialog entstehen Resonanz, gemeinsame Orientierung & Entscheidungen bzgl. des Einsatzes von KI in Ihrer Organisation.

Die Beratergruppe Neuwaldegg ist eine systemische Organisationsberatung, die seit 1980 Organisationen unterstützt, Veränderung wirksam zu gestalten. Seit Januar 2023 erforschen wir die Auswirkungen und Potenziale von KI und teilen unser Wissen in Key-Notes & Workshops, mit Fokus auf die Wirkung von KI auf soziale Systeme.

Auf unserer eigenen KI-Plattform testen wir, wie KI Beratungsprozesse verändert. Wir begleiten Organisationen bei der Integration von Künstlicher Intelligenz in Kultur, Strukturen und strategische Ausrichtung und fungieren dabei als Expert:innen für die damit einhergehenden organisationalen & sozialen Veränderungen. Wir beraten international und haben unsere Basis in Wien. Unseren systemischen Beratungsansatz verbessern und erneuern wir seit 1980 stetig. Mehr zu Neuwaldegg unter www.neuwaldegg.at

Über die Autor:innen

David Max Jeggle begleitet seit über 24 Jahren Organisationen und Führungskräfte durch komplexe Veränderungen. Als systemischer Organisationsberater mit Erfahrung in digitalen Transformationsprojekten weiß er, dass die Einführung von KI immer eine tiefgreifende orga-nisatorische Veränderung auslöst.

In seiner Rolle als „KI-Explorer“ bei Neuwaldegg macht er neue Technologien praktisch nutzbar und übersetzt sie in Anwendungen, die für Organisationen echten Mehrwert schaffen.

Er erlebt eine Rückkehr in seine Jugend: Damals programmierte er mit Turbo Pascal seine ersten kleinen Tools. Heute verliert er sich mit ähnlicher Neugier in No-Code-Anwendungen, bleibt dabei aber überzeugt, dass nachhaltige Entwicklung weiterhin im Dialog zwischen Menschen entsteht.

Dr. Astrid Reinprecht ist seit 10 Jahren als systemische Organisationsberaterin, Mediatorin und Prozessbegleiterin aktiv. Sie hat zu mehreren Themen geforscht und publiziert; zuletzt ein systemisches Thesenpapier "Wenn KI mitentscheidet” zur Integration von KI aus systemtheoretischer Sicht in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZOE 4/2025.

Astrid ist fasziniert von den umfassenden Verschiebungen, die sich durch KI abzeichnen. Ihr Fazit: Wie jede Dual-Use-Technologie hängt es von uns Menschen ab, zu welchem Zweck wir Technologie bauen und wie wir sie verwenden. Und daran möchte sie, im konkreten Rahmen von Organisationen, mitwirken.

Literaturliste

Kommunikation mit unverständlichen Maschinen: Esposito, Elena (2024), Residenz Verlag, Wien

Begegnungen mit künstlicher Intelligenz: Harth, Jonathan (2022): „Neue soziale Kontingenzmaschinen. Überlegungen zu künstlicher sozialer Intelligenz...“ Velbrück Verlag, Weilerswist, SS. 70-103

Being in Organizations: Die Beziehung zwischen Mensch und Organisation lebendig gestalten: Anna Jantscher (Neuwaldegg) und Nicole Lauchart-Schmidl (2021)

In: ZOE 4/2025, Deutscher Fachverlag GmbH: Harth, Jonathan u.a. (2025):”Wenn KI miteintscheidet”. www.zoe-online.org, online unter: https://tinyurl.com/bdfwctav

Organisation und Entscheidung: Luhmann, Niklas (2006), 2. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden

Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung: Rosa, Hartmut (2016), 2. Auflage, Suhrkamp Verlag, Berlin

© Beratergruppe Neuwaldegg, Dez 2025, David Max Jeggle und Dr. Astrid Reinprecht

Neuwaldegg