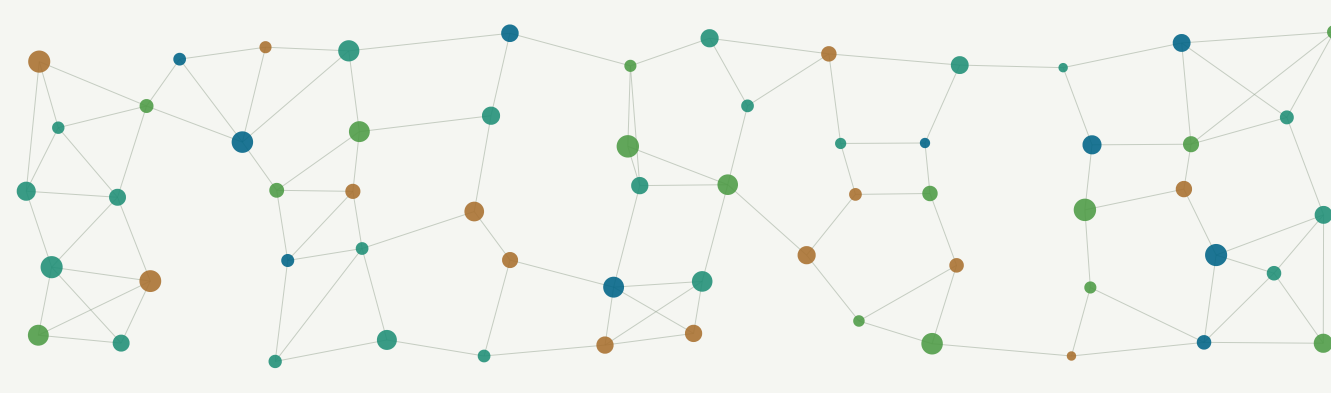
NEUWALDEGGER WHITEPAPER

KI-Reifegrad-Reflexion. Systemische Standort-bestimmung entlang des Neuwaldegger-Dreiecks

David Max Jeggle

Neuwaldegg



Die Einführung von Künstlicher Intelligenz bedeutet weit mehr, als nur eine neue technische Lösung einzuführen, sondern ist eine Transformation. Sie verändert Kommunikation, Zusammenarbeit, Entscheidungslogiken, Führung und Lernen.

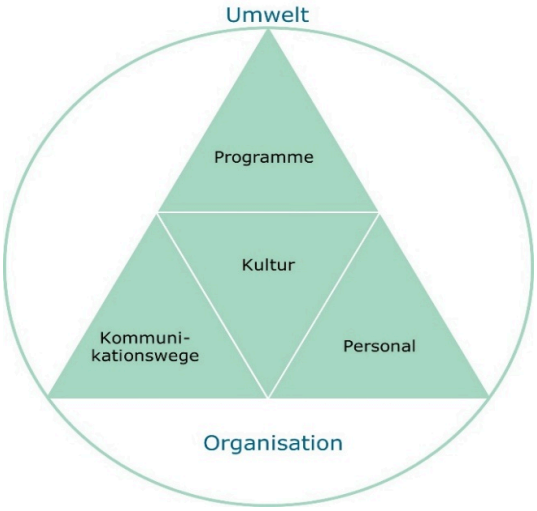
Mithilfe dieses Reflexionsleitfadens können Organisationen ihren sozial-kulturellen Reifegrad im Umgang mit KI reflektieren. Der Leitfaden ist kein Messinstrument, sondern ein Dialog- und Reflexionsrahmen. Sein Wert liegt im gemeinsamen Diskurs und im Abgleich unterschiedlicher Perspektiven, etwa zwischen verschiedenen Stakeholdern.

Entscheidend ist dabei der Blick von der Vorderbühne / Schauseite auf die Hinterbühne: Was geschieht wirklich im organisationalen Alltag?

Die Fragen – bzw. eine Auswahl davon – laden Sie und Ihr Führungsteam ein, neben den technologischen Fragen wie Datenqualität, Datenarchitektur sowie technische Infrastruktur die vielfältigen, nicht-technologischen Facetten Ihrer KI-Transformation sichtbar zu machen, gemeinsam Potenziale und mögliche Spannungen zu erkunden und gezielt Handlungsfelder für nachhaltige Entwicklung zu identifizieren.

Das Neuwaldegger-Dreieck

Das Dreieck macht die drei Entscheidungsprämissen sichtbar, über die sich Organisationen steuern. Wie ein Kompass bietet es Orientierung für Veränderungen und hilft, alle wesentlichen Aspekte zu berücksichtigen.



- **Entscheidungsprogramme** (Vision / Strategie / Purpose) geben die Richtung vor und wirken als Leitplanken für tägliche Entscheidungen.
- **Kommunikationswege** (Strukturen, Prozesse, Rollen, Ressourcen und Systeme) regeln den Fluss von Kommunikation.
- **Personal** (Kompetenzen, Mindset, Führung) bestimmt, was Menschen in ihrer Rolle zugetraut wird und welches Verhalten von ihnen erwartet werden kann.
- **Kultur** entsteht aus dem Zusammenspiel der drei Prämissen und wirkt zugleich als Prämisse zurück: Sie bestimmt, was an veränderten Programmen, Strukturen und Personalentscheidungen überhaupt anschlussfähig ist.

1 – Entscheidungsprogramme

Vision / Purpose / Ziele / Strategie

Entscheidungsprogramme dienen als Leitplanken für Entscheidungen in Organisationen. Im Kontext dieser Reflexion ist entscheidend, wie bewusst und 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 – und dabei Chancen, Risiken sowie ethische und soziale Auswirkungen verantwortungsvoll berücksichtigen.

REFLEXIONSFRAGEN

1.1 Gibt es einen gemeinsamen Diskurs darüber, welchen Beitrag KI zur Zukunftsfähigkeit der Organisation leisten kann – u. a. Effizienz vs. Innovation, reiner Tool-Einsatz vs. Mehrwert?

1.2 Inwieweit ist der mögliche Einsatz von KI – Chancen, Risiken – Bestandteil unserer strategischen Überlegungen?

1.3 Wird in unserer Organisation transparent darüber gesprochen, an welchen Stellen der Einsatz von KI sinnvoll ist und wo nicht?

1.4 Inwiefern sind die Auswirkungen von KI-Initiativen auf andere Projekte und strategische Ziele bekannt und aktiv im Blick, z. B. Nachhaltigkeit, Kundenbeziehungen?

1.5 Wie zeigt sich KI-Sponsorship durch die Geschäftsleitung konkret – geht es über Sichtbarkeit hinaus hin zu aktivem Eingreifen bei Umsetzungshürden, Ressourcenpriorisierung und Verknüpfung mit Unternehmenszielen?

2 – Kommunikationswege

Strukturen / Prozesse / Ressourcen / Systeme

Die Integration von KI greift tief in die Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse der Organisation ein. Es entstehen neue Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine, Rollen und Verantwortlichkeiten verändern sich, Unsicherheiten tauchen 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.

REFLEXIONSFRAGEN

2.1 Wie ist KI in unserer Organisation strukturell verankert – zentral (z. B. AI Center of Excellence), dezentral in den Fachbereichen oder als Hub-and-Spoke-Modell – und passt diese Verankerung samt personeller Ausstattung zu unserem Zielbild für KI?

2.2 Inwiefern sind wir bereit, Struktur und Prozesse zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen, wenn das der Zusammenarbeit mit KI dient – auch im Hinblick auf Sinn, Wirkung und Risiken?

2.3 Ist für unsere Prozesse festgelegt, wie eigenständig KI jeweils agiert – von vollautomatischer Bearbeitung mit menschlicher Ausnahmekontrolle bis zur Schritt-für-Schritt-Zusammenarbeit – und für welche Prozesse bewusst kein KI-Einsatz vorgesehen ist?

2.4 Gibt es eine Governance-Struktur mit klaren Verantwortlichkeiten – Rollen wie Datenschutz und Ethik, Leitlinien, Monitoring – einschließlich klarer Zuständigkeit dafür, wer KI-generierte Outputs inhaltlich prüft und nach welchen Kriterien?

2.5 Inwiefern fördern wir eine bereichsübergreifende Datenkultur, die den offenen und vertrauensvollen Austausch von Informationen ermöglicht?

2.6 Wie gut ist sichergestellt, dass Mitarbeitende Zugriff auf sichere, datenschutzkonforme KI-Systeme haben und sich mit diesen gut auskennen?

Hinweis zu 2.5: Die technische Bewertung von Dateninfrastruktur und -qualität erfordert einen vertieften Deep Dive mit IT- und Data-Verantwortlichen und ist hier nur als Kulturfrage erfasst.

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, ihre Offenheit für neue Fragen und das Schaffen von Sicherheit trotz Ungewissheit.

REFLEXIONSFRAGEN

- 3.1 Inwieweit haben wir ein klares Bild, welche Auswirkungen KI auf unsere Personalpolitik hat – z. B. Stellenplanung, Recruiting, Entwicklung, Führung?
- 3.2 Wie differenziert ist unser Bild davon, welche Kompetenzen für einen reflektierten Umgang mit KI in unterschiedlichen Rollen erforderlich sind?
- 3.3 Wie gut fördern wir den kontinuierlichen Kompetenzausbau im Bereich KI – etwa durch Training oder KI-Labs – auch jenseits technischer Fähigkeiten?
- 3.4 Wie bewusst werden Führungskräfte darin gefördert, in diesem neuen Kontext zu führen und die emotionalen Dimensionen von KI – Ängste, Überforderung, Unsicherheit – zu begleiten?
- 3.5 Welche Verhaltensweisen werden bei uns im KI-Kontext tatsächlich anerkannt und belohnt – und wie stimmig ist das mit dem, was wir als kollektiv lernende Organisation brauchen, z. B. Wissen teilen, andere befähigen, dokumentieren?

4 – Kultur und Haltung

Das Ergebnis des Zusammenspiels – und seine Rückwirkung

Die Organisationskultur ist nicht direkt steuerbar, sondern entsteht im Zusammenspiel mit den anderen Hebeln wie Entscheidungsprogrammen, Strukturen und Führung. Gleichzeitig prägt sie maßgeblich, wie offen oder zurückhaltend der Umgang mit KI in der Organisation ist.

Wird KI mit Neugier, Tatkraft, Skepsis oder Angst begegnet? Die Einführung von KI wirkt wie ein Stresstest, der kulturelle Muster sichtbar macht und einen bewussten Umgang mit Unsicherheit erfordert.

REFLEXIONSFRAGEN

- 4.1 Wie wird in unserer Organisation mit Kontrollverlust, Ambivalenz und Nichtwissen im Kontext von KI umgegangen – Vermeidung oder gemeinsame Reflexion?
- 4.2 Wie offen sprechen wir über ethische Spannungsfelder im Alltag, z. B. im Umgang mit Bias, Fairness oder sozialer Verantwortung?
- 4.3 Haben wir Konzepte im Umgang mit Widerstand – sowohl dem emotionalen (Zukunftsängste, Sorgen um Arbeitsplatzsicherheit) als auch dem strukturellen, der aus Risikovermeidung in Funktionen wie Recht, Compliance oder HR entsteht?
- 4.4 Wie klar ist uns, dass KI eine Wirkung in das soziale System entfaltet – Kommunikation, Zusammenarbeit – und wie bewusst gestalten wir dieses Zusammenspiel?
- 4.5 Wie gehen wir mit gescheiterten KI-Piloten um – werden Erkenntnisse und Erfahrungen aus fehlgeschlagenen Versuchen sichtbar gemacht und für zukünftige Vorhaben genutzt?

Über Neuwaldegg

Die Beratergruppe Neuwaldegg ist eine systemische Organisationsberatung, die seit 1980 Organisationen unterstützt, Veränderung wirksam zu gestalten. 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

Unsere Arbeit zu KI

Künstliche Intelligenz, insbesondere Large-Language-Models wie ChatGPT, verändert Zusammenarbeit, Entscheidungen und Führung in Organisationen. Seit Januar 2023 erforschen wir die Auswirkungen und Potenziale von KI und teilen unser Wissen in Keynotes und Workshops – mit Fokus auf die Wirkung von KI auf soziale Systeme. Auf unserer eigenen KI-Plattform testen wir, wie KI Beratungsprozesse unterstützt und verändert.

Weiterlesen

Warum ist die Einführung von KI als Transformation zu betrachten? neuwaldegg.at/publikationen/blog

David Max Jeggle

Die Reifegrad-Reflexion wurde im Oktober 2025 von David Max Jeggle, Partner bei Neuwaldegg, entwickelt und wird laufend ergänzt. Sie liefert Einblicke, warum die Einführung von Künstlicher Intelligenz einen tiefgreifenden Transformationsprozess darstellt.

Er ist systemischer Organisationsberater und KI-Experte mit über 25 Jahren Erfahrung in der Begleitung von Führungskräften und Organisationen durch komplexe Veränderungen. Sein Schwerpunkt liegt auf den sozialen und organisationalen Auswirkungen von KI wie Führung, Kultur und Zusammenarbeit.