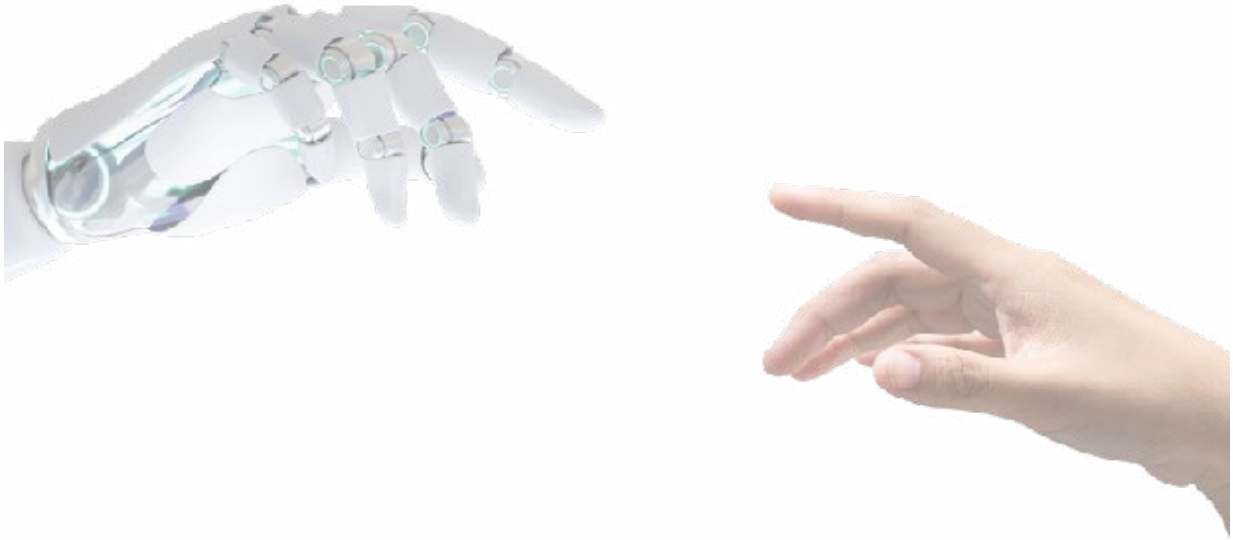
NEUWALDEGGER WHITEPAPER

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

Überarbeitete Version vom 15.09.2026

Neuwaldegg



Seit der breiten Einführung von Systemen wie ChatGPT hat sich der Einsatz von KI, und besonders von Large Language Models, in kurzer Zeit von der Ausnahme zur Grunderwartung verschoben: Was 2023 noch Zukunftsbild war, ist heute Alltag. Large Language Models unterstützen Kommunikation, Entscheidungen und Lernen von Einzelpersonen und in Organisationen. Inzwischen erledigen KI-Agenten eigenständig mehrschrittige Aufgaben – sie greifen auf Daten zu, steuern Prozesse und handeln über mehrere Systeme hinweg, oft ohne, dass ein Mensch jeden einzelnen Schritt sieht.

Systemische Perspektiven auf die Etablierung von KI

Die Etablierung 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 reflektierenund eine Inventur 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 bedeuten 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 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 zusammen wirken. 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. 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

EIN BLICK IN DIE PRAXIS

KI als integraler Bestandteil von organisationalem Handeln

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 Ver antwortungszuweisungen, Führungshaltung und Entscheidungsarchitekturen. Das verändert Kommunikation, Entscheidungsfindung & Verantwortung.

Nun ist KI dabei, relevanter Partner für Menschen in diesem Kommunikationsspiel zu organisationalen werden. KI produziert, im Sinne des Systemtheoretikers Niklas Luhmanns, jetzt anschlussfähige Kommunikation, auf die andere reagieren. „KI ist 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 Spannungsfelder, ob bekannte oder neue, an die Oberfläche und irritiert damit den Kern von Organisationen: Die Kommunikation.

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 unsichtbar werden.	Informalität
Effizienz / Schnelligkeit	KI beschleunigt Arbeit. Resonanz dagegen entsteht durch Präsenz und Beziehung, nicht durch Tempo.	Resonanz
Standardisierung	KI erkennt Muster und liefert standartisierte Lösungen, gleichzeitig braucht es Sensibilität für den Kontext	Indiviualisierung
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. Seit Inkrafttreten des EU AI Act trägt, wer eine KI-Anwendung betreibt, als Deployer eigenständige Pflichten – unabhängig davon, wer das System ursprünglich entwickelt hat.

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.

Agenten als neue Akteursform

Was 2025 als Assistenzfunktion begann, hat sich seither verändert: Agentenbasierte KI-Systeme führen heute nicht mehr nur einzelne Schritte aus, sondern ganze Ketten von Handlungen – sie recherchieren, wählen zwischen Optionen, lösen die nächste Aktion aus, oft über mehrere Systeme hinweg, ohne dass dazwischen ein Mensch hinschaut. Bei Automatisierung ↔ Autonomie zählt jetzt vor allem die Reversibilität: Lässt sich eine Handlung überhaupt noch zurücknehmen? Jeff Bezos' Unterscheidung zwischen „One-Way Doors" – Entscheidungen, die sich kaum rückgängig machen lassen – und „Two-Way Doors", die man ohne großen Schaden zurückdrehen kann, wird damit zur organisationalen Kernfrage: Wo darf ein Agent Two-Way-Door-Entscheidungen eigenständig treffen, und wo braucht es vor jedem One-Way-Door-Schritt zwingend einen Menschen?

Wenn Agenten nicht mehr nur Analysen liefern, sondern konkrete, handlungsfertige Vorschläge direkt an der Stelle, wo eine Aufgabe anfällt, stellt sich auch die Frage neu: wer entscheiden darf und wer für die Entscheidung einsteht. Wenn die relevante Information und der Vorschlag bei einem:r einzelnen:r Mitarbeiter:in ankommen, bevor sie je eine Führungsebene erreichen, braucht es dort auch die Freiheit, tatsächlich zu entscheiden – sonst entsteht ein Engpass, der genau die Geschwindigkeit wieder auffrisst, die KI eigentlich ermöglichen sollte. Das ist im Kern ein Prinzip, das agile Organisationsformen seit Langem verfolgen: Probleme dort lösen, wo sie entstehen. Mit KI wird diese Frage drängender, weil die Menge an Vorschlägen im Tagesgeschäft schneller wächst, als klassische Freigabewege mithalten können.

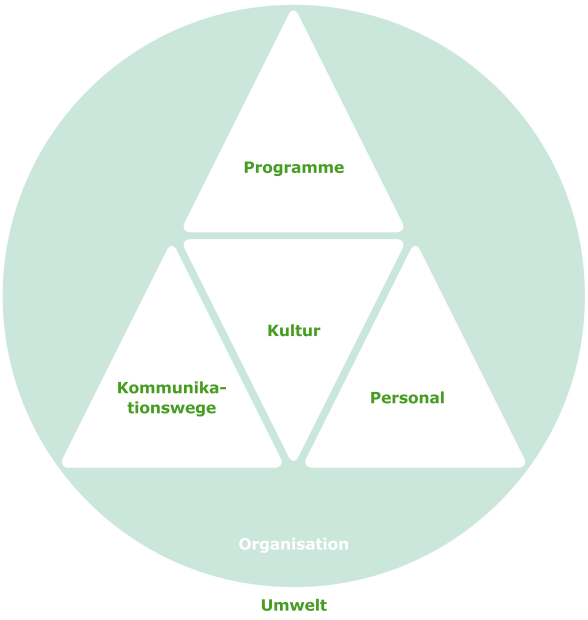
Modelle verteilter Intelligenz, wie sie zuletzt in der Managementliteratur zur agilen Organisation diskutiert werden, beschreiben diese Verschiebung treffend, lassen aber eine Frage regelmäßig offen: wer entscheidet, was entschieden werden darf. Das Neuwaldegger Dreieck schließt genau diese Lücke, weil es mit den Entscheidungsprogrammen eine explizite Dimension für Zweck und Richtung mitführt – die Frage, wonach ein Agent überhaupt entscheiden soll, bevor er entscheiden darf.

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.

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.

EIN BLICK IN DIE PRAXIS

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

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 Hebel im Detail – und die Kultur, die aus ihnen entsteht:

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?

Hinweis zu 2.5: Die technische Bewertung von Dateninfrastruktur und -qualität erfordert einen Deep Dive mit IT- und Data-Verantwortlichen und ist hier 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?

Welche Anforderungen sich daraus für Führung ergeben, zeigt das Whitepaper „Führen im Zeitalter von KI"

https://www.neuwaldegg.at/wp-content/uploads/2026/06/Whitepaper-Rahmung-Regie-Resonanz.-Fuehrungspraxis-im-Zeitalter-von-KI-2026.06.pdf

4 Kultur und Haltung

Das Ergebnis des Zusammenspiels – und seine Rückwirkung

Das Ergebnis des Zusammenspiels der 3 Hebel 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 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?

Die Etablierung von KI 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. Unsere Empfehlung ist es, diese Analyse nicht ausschließlich durch eine KI durchzuführen, denn entscheidend ist die dialogische Auseinandersetzung mit der Veränderung.

Über die Autor:innen

DAVID MAX JEGGLE begleitet seit über 25 Jahren Organisationen und Führungskräfte durch komplexe Veränderungen. Als systemischer Organisationsberater und Partner bei Neuwaldegg versteht er die Einführung von KI als Transformation: Sie verändert Strukturen, Entscheidungswege und Zusammenarbeit, lange bevor das erste Tool im Einsatz ist.

Bei Neuwaldegg macht er als KI-Lead neue Technologien für die Beratung nutzbar und begleitet Organisationen bei der Einführung.

Sein Zugang zur Technik ist alt: Schon als Jugendlicher programmierte er in Turbo Pascal kleine Tools. Heute baut er mit No-Code-Anwendungen und derselben Neugier.

Überzeugt ist er davon, dass nachhaltige Entwicklung im Dialog zwischen Menschen entsteht.

DR. ASTRID REINPRECHT ist seit zehn Jahren systemische Organisationsberaterin, Mediatorin und Prozessbegleiterin. In der Forschungscommunity von Neuwaldegg bringt sie wissenschaftliche Impulse zu KI ein, etwa in Whitepapern zu KI und Führung oder zu KI aus systemtheoretischer Sicht.

Gemeinsam mit Dr. Jonathan Hardt von der Universität Witten/Herdecke erforscht sie qualitativ, wie sich KI in Organisationen etabliert. Zuletzt erschien ihr Thesenpapier „Wenn KI mitentscheidet" in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung (ZOE 4/2025).

Ihre Beobachtungen aus der Beratungspraxis fließen in diese Arbeit ein, und umgekehrt schärft die Systemtheorie ihren Blick auf Veränderungsprozesse in Organisationen und Teams. Ihre Überzeugung: KI ist eine Dual-Use-Technologie, und es hängt von uns Menschen ab, wofür wir sie entwickeln und wie wir sie einsetzen. Das gestaltet sie in Organisationen mit.

Neuwaldegg

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

LITERATUR

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)

”Wenn KI mitentscheidet”: in ZOE 4/2025, Deutscher Fachverlag GmbH: Harth, Jonathan u.a. (2025):. www.zoe-online.org, als PDF-Download

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

Wien, Dez 2025, überarbeitet Sept 2026,

David Max Jeggle und Dr. Astrid Reinprecht
www.neuwaldegg.at