

# KI und OE – zwei, die sich brauchen

Alexander Pauly

Organisationen sind lebendige Systeme. Sie folgen eigenen Gesetzen und lassen sich nicht einfach steuern. Doch mit dem Aufkommen von Künstlicher Intelligenz verändert sich, wie sie lernen, entscheiden und sich entwickeln. KI trifft auf Kultur, Routinen und Menschen und zeigt: KI braucht **Organisationsentwicklung** und Organisationsentwicklung braucht KI.

Organisationen sind komplexe soziale Systeme. Sie lassen sich nicht linear steuern, auch wenn dies nach klassischen Managementlogiken immer wieder versucht wird. Organisationsentwicklung ist das, was Organisationen tun: Sie entwickeln sich ganz ohne unser Zutun. Sie erzeugen aus sich selbst heraus jene Funktionen, mit denen sie ihren Zweck erfüllen. Organisationsentwicklung (OE) im engeren Sinne ist der Versuch, dies bewusst zu beeinflussen und zu gestalten. Das ist kein einfaches Unterfangen, denn die Organisation als lebendiges System folgt eigenen Gesetzen. Fremdeinwirkung verpufft meist wirkungslos oder schädigt die Fähigkeit des Systems, sich seiner Umwelt anzupassen.

Erfolg verspricht einzig ein integrierter Ansatz, in dem parallel und sequenziell an Formalstruktur und Kultur gearbeitet wird.

## Eine gemeinsam geteilte Wirklichkeit schaffen

Die Formalstruktur – Aufbau- und Ablauforganisation, Regeln, Standards und Ähnliches – zu bearbeiten, bedeutet verkürzt, festzulegen, wie die anfallende Arbeit aufgeteilt, wo über was entschieden wird und allgemein, was in der Organisation als richtig und was als falsch gilt. Unternehmenskultur ist hingegen per definitionem informal. Sie

*„Organisationen sind komplexe soziale Systeme. Sie lassen sich nicht linear steuern.“*

kann nicht entschieden oder verordnet werden. Sie kann jedoch beobachtet, empfunden und besprochen werden. Dazu braucht es in der Organisation Dialogräume, in denen Organisationsmitglieder über ihre Beobachtungen, Bedürfnisse und Empfindungen sprechen. Diese sind in der Regel so vielfältig, wie es Beobachter:innen gibt. Verständigung gelingt dann, wenn eine gemeinsam geteilte Wirklichkeit geschaffen wird, in der Austausch und Aushandlung stattfinden können. Solche Räume zu öffnen und darin eine gemeinsame Sprache für Themen wie Kultur, Führung oder Zusammenarbeit zu finden, ist einer der größten Mehrwerte systemisch-orientierter OE.

Organisationsentwickler:innen designen diese Räume. Sie führen Regie über den Prozess und sorgen dafür, dass Kulturreflexion und strukturelle Anpassungen Hand in Hand gehen.

Wir erleben einen beispiellosen Hype um KI. ChatGPT hat laut Bond-Report etwa 300 Mio. aktive Nutzer:innen in der Woche. Es ist gut möglich, dass Abkühlung und Ernüchterung einziehen werden.

Nach allen aktuellen Erkenntnissen halte ich es allerdings für nicht allzu kühn zu behaupten, dass KI gekommen ist, um zu bleiben. Betrachten wir vor diesem Hintergrund die These: KI braucht OE und OE braucht KI. Ich möchte sie anhand von **vier Perspektiven** beleuchten:

- Organisationsentwickler:innen brauchen KI
- Organisationen brauchen KI
- KI braucht OE
- OE braucht KI

## Organisationsentwickler:innen brauchen KI

Dies ist vielleicht der naheliegendste Punkt. Jede und jeder, die oder der in der Organisationsentwicklung tätig ist, wird in den kommenden Jahren nicht darum herumkommen, KI als Werkzeug in die eigene Arbeit zu integrieren. Der Druck auf Geschäftsmodelle ist enorm. Unternehmen werden erwarten, dass Beratungsleistungen produktiver, schneller und kostengünstiger erbracht werden. Viele Tätigkeiten, die bislang Teil klassischer Beratungsmandate waren, lassen sich durch KI automatisieren: Interviewauswertungen, Recherchen, die Erstellung von Projektdokumentationen oder die Vorbereitung von Workshops.

Für interne OE-Verantwortliche gilt das Gleiche. Sie verfügen selten über große Teams oder umfangreiche Ressourcen. Um dennoch wirkungsvoll arbeiten zu können, ist der Einsatz von KI ein entscheidender Hebel – nicht nur zur Produktivitätssteigerung, sondern auch zur Qualitätsverbesserung.

Konkret bedeutet das unter anderem:

- **Recherchen:** KI liefert in Sekunden Analysen zu Märkten, Trends oder Stakeholdern, die sonst Tage in Anspruch genommen hätten.
- **Workshop-Designs:** KI unterstützt bei der Ideengenerierung, beim Aufbau dramaturgischer Abläufe oder bei der Entwicklung alternativer Szenarien.
- **Dokumentationen:** Gespräche, Notizen oder Beobachtungen können eingesprochen und von KI strukturiert, zusammengefasst oder übersetzt werden.
- **Feldkompetenz:** KI ermöglicht, sich schneller und tiefer in spezifische Branchen, Unter-

nehmen oder Technologien einzuarbeiten und damit Beratungsimpulse passgenauer zu gestalten.

- **Multiprojektmanagement:** Zukünftig werden agentenbasierte Systeme Routineaufgaben übernehmen und OELer:innen helfen, komplexe Veränderungsportfolios zu steuern.

„KI wird zur neuen Kulturtechnik.“

Kurz gesagt: KI wird zur neuen Kulturtechnik. So selbstverständlich, wie wir heute mit Präsentationssoftware, Textverarbeitung oder Online-Recherche arbeiten, so selbstverständlich wird es sein, **KI als Sparringspartner und Assistenzsystem** einzusetzen. Für systemische Organisationsentwicklung ist das nicht nur ein Produktivitätsthema, sondern auch eine Frage professioneller Anschlussfähigkeit.

## Organisationen brauchen KI

Was für die einzelne Organisationsentwicklerin gilt, gilt ebenso für Organisationen als Ganzes. Auch sie werden nicht umhinkommen, KI in ihr Handeln zu integrieren. Der Marktdruck wird es erzwingen. Accenture zeigt, dass „Reinvention ready“-Unternehmen durch Gen-AI-gestützte Arbeitsweisen bis zu 2,5-faches Umsatzwachstum und 2,4-fach höhere Produktivität erzielen.

Überall dort, wo Wertschöpfung durch KI schneller, günstiger oder qualitativ hochwertiger erbracht werden kann, wird sie auch eingesetzt werden, sei es in der Produktion, in der Logistik, im Vertrieb oder in der Verwaltung. Dabei handelt es sich keineswegs nur um Large Language Models (LLMs) und generative KI. Schon lange vor ChatGPT und Co haben Unternehmen auf Machine Learning, Predictive Analytics oder automatisierte Qualitätssicherung gesetzt. Doch das Tempo und die Breite der aktuellen Entwicklung verändern die Spielregeln.

Um diesen Wandel zu ordnen, ist es hilfreich, ein einfaches **dreistufiges Vorgehen** heranzuziehen, das sich in vielen Organisationen beobachten lässt:

**1. Individueller Tool-Einsatz:** Einzelne Mitarbeitende oder Teams nutzen KI-Tools punktuell, um ihre Arbeit effizienter zu gestalten. Dieser Einsatz ist oft experimentell und verteilt, er verändert noch nicht das Ganze, sondern schafft lokale Effizienzgewinne.

**2. Prozessintegration und Automatisierung von Prozessen:** KI wird in bestehende Systeme eingebettet und übernimmt Teilaufgaben entlang der Wertschöpfungskette – von der automatisierten Rechnungsprüfung bis zum intelligenten Supply-Chain-Management. Hier wird die Wirkung schon deutlicher spürbar: Geschwindigkeit, Konsistenz und Skalierbarkeit steigen.

**3. Geschäftsmodell-Transformation:** Die tiefgreifendste Veränderung zeigt sich, wenn Unternehmen ihre Angebote selbst durch KI neu erfinden. Wenn Produkte, Dienstleistungen oder ganze Geschäftsmodelle so konzipiert werden, dass KI integraler Bestandteil ist, entsteht Wettbewerbsvorteil nicht mehr durch den Einsatz von Tools, sondern durch strategische Neugestaltung.

Speziell externe OELer:innen müssen anschlussfähig bleiben an die Fragen, die ihre Klient:innen bewegen. Wer beraten will, muss verstehen, ob eine Organisation gerade mit Tools experimentiert, ob sie mitten in der Prozessintegration

*„ Wer nicht den Überblick behält, läuft Gefahr, den Kontakt zu den zentralen Themen seiner Klientenorganisationen zu verlieren.“*

steckt oder ob sie ihr Geschäftsmodell bereits neu erfindet. Wer hier nicht den Überblick behält, läuft Gefahr, den Kontakt zu den zentralen Themen seiner Klientenorganisationen zu verlieren. **OELer:innen, die auf Augenhöhe bleiben wollen, müssen einschätzen können, wo ein Unternehmen steht und welche nächsten Schritte möglich und sinnvoll sind.**

## **KI braucht Organisationsentwicklung**

So mächtig die neuen Technologien sind, Künstliche Intelligenz entfaltet ihre Wirkung nicht im luftleeren Raum. Sie trifft auf Menschen, auf Rollen, auf Routinen und auf Kulturen. Und sie erzeugt Verwerfungen. Manche davon sind harmlos,

*„ KI trifft auf Menschen, auf Rollen, auf Routinen und auf Kulturen.“*

viele aber tiefgreifend: Arbeitsplätze verändern sich, Verantwortlichkeiten verschieben sich, Erwartungen und Ängste wachsen. Wer dies dem Zufall überlässt, riskiert Widerstände, Überforderung oder Blockaden. Deshalb braucht KI die Organisationsentwicklung, als Instanz der Einbettung, der Abmilderung von Risiken und als Ermöglicherin, die Chancen auch tatsächlich zu heben.

Es geht dabei um mehr als bloße Change-Kommunikation. Die globale KPMG/University-of-Melbourne-Studie mit mehr als 48 000 Befragten zeigt, dass nur 46 Prozent KI-Systemen vertrauen, 66 Prozent KI ohne Genauigkeitsprüfung nutzen und 56 Prozent dadurch Fehler machen. Es geht um das bewusste Gestalten der Räume, in denen Menschen sich mit den Auswirkungen von KI auseinandersetzen, sich orientieren, neue Rollen erproben und lernen können. Hier ist mehr gefragt als Schulungen. **Wollen Organisationen nicht auf der untersten Stufe des Tool-Einsatzes stehen bleiben, braucht es konzertierte Anstrengungen.** Es geht unter anderem um folgende Aufgaben:

- Etablierung der Rolle eines „Chief AI Officers“, um damit KI im Top-Management zu verankern
- Erarbeiten einer KI-Strategie und -Governance, die für sichere Ausrichtung und Compliance sorgt
- Bereitstellen einer Tool-Landschaft, die auf Unternehmensdaten zurückgreifen kann
- Systematisches Zusammentragen von Fragen, auf die KI die Antwort sein könnte – und

### Literaturquellen



Accenture (2024): How reinvention-ready companies are driving growth and relevance with Gen AI – Reinventing Enterprise Operations.

Bond Capital (2024): Trends – Artificial Intelligence.

KPMG / University of Melbourne (2025): Trust, attitudes and use of artificial intelligence – A global study 2025.

Wohland, G. / Wiemeyer, M. (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister. Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen. Hamburg: Springer Gabler.

Die KPMG-Studie kann über den QR-Code heruntergeladen werden.



zwar solcher Fragen, deren Beantwortung einen echten Nutzen für die Organisation bringt

- Bereitstellen von Anlässen und Ressourcen zum Lösen dieser Probleme (zum Beispiel Hackathons, Schutzräume und Ähnliches)

## Organisationsentwicklung braucht KI

KI braucht also OE. Aber auch andersherum wird ein Schuh draus. Ich bin mir durchaus bewusst, dass „brauchen“ ein starkes Wort an dieser Stelle ist. Doch bei den Herausforderungen, die heute und in Zukunft auf die Subjekte unseres Handelns zukommen, können wir jede Hilfe gebrauchen.

Menschen leben seit langem in einer Welt der Organisationen. Nicht ein Tag vergeht, an dem sie keinen Kontakt zu Organisationen oder ihren Ergebnissen hätten. Und alle diese Organisationen kämpfen mehr oder weniger stark um knappe Ressourcen, seien dies Rohstoffe oder (öffentliche) Geldmittel. Wenn wir als Gesellschaft weiterhin Wohlstand genießen und gleichzeitig den Raubbau an unseren natürlichen Ressourcen in den Griff be-

kommen wollen, dann geht das nur mit einem Umbau jener Systeme, die das für uns organisieren.

Es wird viele Dinge geben, die KI besser, weil schneller und damit kostengünstiger beherrscht als jeder bzw. jede menschliche Organisationsentwickler:in. Diesen Bereich halte ich für wichtig und zugleich relativ unspannend. Hier erleben wir, wie oben beschrieben, einen hohen Anpassungsdruck. Spannend wird jener Bereich, in dem wir unsere genuin menschlichen Fähigkeiten intelligent mit denen der KI zu kombinieren lernen und so eine neue Qualität in die Beratung von Organisationen einbringen können.

Zunächst, was ist „genuin menschlich“ im Vergleich zu KI? Es fehlt hier der Raum, um dies erschöpfend zu diskutieren. Möglich ist eine fragmentarische Einordnung. Der Organisationswissenschaftler **Gerhard Wohland** unterscheidet zwischen der blauen und der roten Welt. Die **blaue Welt** steht für Probleme, die sich durch kausales Denken und vorhandenes Wissen lösen lassen: Ursache identifizieren, passende Lösung aus dem Baukasten holen, umsetzen. Ein Beispiel: Eine Maschine steht still, weil ein Zahnrad gebrochen ist. Diagnose, Ersatzteil, Reparatur, fertig. Solche Probleme können KI oder Algorithmen lösen und tun dies bereits an vielen Stellen sehr erfolgreich.

Die **rote Welt** hingegen steht für komplexe, dynamische Probleme: ein neues Marktsegment erschließen, ein disruptives Geschäftsmodell entwickeln, eine Krise bewältigen, deren Ursachen und Dynamiken unklar sind. Hier gibt es keine Blaupausen. Lösungen entstehen im Dialog, durch Hypothesen, durch das Wetten auf eine Richtung und durch die Fähigkeit, Irrtümer auszuhalten und aus ihnen zu lernen.

**Genau in dieser roten Welt bleibt menschliche Kompetenz unersetzbar.** Menschen können Intuition nutzen, Ambivalenzen aushalten und Dilemmata besprechbar machen. Sie können sich vernetzen, emergente Ideen hervorbringen, Empa-

*„ Menschen können Intuition nutzen, Ambivalenzen aushalten und Dilemmata besprechbar machen.“*

thie füreinander aufbringen und gemeinsam an etwas arbeiten, das es noch nicht gibt. In systemischer Sprache: Sie können die Gemeinschaftswirklichkeit herstellen, die nötig ist, um in Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.

Das bedeutet, KI wird die blaue Welt dominieren. Dort, wo Regeln, Muster und Wiederholbarkeit vorherrschen, ist sie schlicht schneller, präziser und zuverlässiger. Man könnte auch sagen, überall dort, wo Mittelmaß ausreicht. In der roten Welt hingegen bleibt der Mensch das Maß aller Dinge. Und mehr noch: **Hier liegt der Kernauftrag systemischer Organisationsentwicklung, Menschen so zusammenzubringen, dass sie im Umgang mit Unsicherheit kreativ, lernfähig und mutig bleiben.**

Und genau dort liegt die Chance, Organisationsentwicklung mit KI komplementär zu ergänzen.

Wenn es gelingt, mehr Daten für **Organisationsanalysen** zu nutzen, und wenn wir diese Daten auf vielfältigere Weise, präziser und umfassender auswerten können, als das heute der Fall ist, dann besteht die Möglichkeit, ganz neue Erkenntnisse zu gewinnen und daraus Hypothesen zu generieren. Dazu zwei Beispiele:

● **Organisationale Netzwerkanalyse**

Eine organisationale Netzwerkanalyse (ONA) ist ein Verfahren, um die informellen Beziehungen und Interaktionsmuster innerhalb einer Organisation sichtbar zu machen. Sie untersucht, wie Informationen, Ressourcen und Einfluss tatsächlich zwischen Personen, Teams oder Abteilungen jenseits der offiziellen Organigramme fließen. So können verborgene Strukturen, Schlüsselpersonen und Engpässe erkannt werden, die für Zusammenarbeit und Entwicklung entscheidend sind. Datenschutz- und IT-Sicherheitsthemen spielen hier selbstverständlich eine große Rolle.

● **Kulturmusteranalyse**

Die Kulturmusteranalyse (Corporate Culture Analysis) basiert auf Daten, die zum Beispiel über Fragebögen, Interviews oder Transkripte in der Organisation erhoben worden sind. Ein KI-Assistent, der auf ein – frei wählbares – Kulturmodell trainiert ist, analysiert diese Daten, erkennt Muster, Gewichtungen und Widersprüche und wertet sie bezogen auf die Dimensionen des Modells aus. Das Ergebnis ist ein Report, der nicht als objektive Wahrheit, sondern als strukturierter Ausgangs-

punkt für den Dialog verstanden wird. Durch das gemeinsame Bezugssystem des Kulturmodells entsteht zudem eine Sprache, die Verständigung erleichtert und unterschiedliche Wahrnehmungen anschlussfähig macht. So wird ein Raum für gemeinsame Wirklichkeitskonstruktionen geöffnet, in dem Organisationen schnell zu den wesentlichen kulturellen Themen finden.

*„ Menschen werden weiterhin mit Empathie und Intuition punkten, KI übernimmt die Routinen.“*

Menschen werden weiterhin mit Empathie und Intuition punkten, KI übernimmt die Routinen. Vor allem aber hilft sie, größte Datenmengen zu verarbeiten und aufzubereiten, und schafft so ganz andere Voraussetzungen für die Beratung hochkomplexer sozialer Systeme. **ci**



**Alexander Pauly**

ist Organisationsberater und Coach sowie Geschäftsführender Gesellschafter der trainsform GmbH. Er begleitet Organisationen in Transformationsprozessen. Darüber hinaus ist er Lehrtrainer für systemische OE und Change am Institut für systemische Beratung (isb), Wiesloch. KI in der Organisationsentwicklung nutzt er unter anderem für Kulturmusteranalysen und Simulationen mit Organisationspersonas (Kontakt: info@trainsform-consulting.de).