Über unsere eigene KI-Reise

Von Janina Reitschmied, Senior Partnerin der osb international und Dr. Hellmut Santer, Vorstand und Senior Partner der osb international

Als wir uns als Beratungsorganisation auf den Weg in die neue KI-Ära machten, starteten wir wie viele andere auch: Jeder erhielt einen gesicherten Zugang zu einem KI-Tool, um erste Erfahrungen zu sammeln und verschiedene Anwendungsfelder zu erkunden. Gleichzeitig beschäftigte sich eine Gruppe affiner Kolleg*innen bereits intensiv mit den Auswirkungen von KI-Entwicklungen auf Organisationen. Aus dieser Arbeit entstanden zunächst ein Konzeptpapier und später eine Interviewstudie.

Etwa eineinhalb Jahre später wurde uns klar, dass diese erste Auseinandersetzung nicht ausreicht und wir als osb international eine stärker gesteuerte Transformation für unsere eigene Organisation gestalten müssen – so, wie wir es bereits in Kundenprojekten tun. Daraus startete eine standortübergreifende Initiative des Vorstands, Dr. Heiko Hilse, Frank v.d. Reith und Dr. Hellmut Santer: Ein KI-Programm zur bewussten Weiterentwicklung unserer eigenen Organisation im KI-Zeitalter. Janina Reitschmied ist neben Dr. Tania Lieckweg und Sebastian Passow eine der drei verantwortlichen Streamleads.

1. Wohin wollen wir?

Wir begannen mit einer strategischen Standortbestimmung und der Frage: Angenommen, die Entwicklungen rund um Künstliche Intelligenz verlaufen entsprechend den optimistischen Prognosen und verändern die Beratungsbranche grundlegend – wer soll, kann und will die osb-i dann in fünf Jahren sein?

Also recherchierten wir, studierten Branchenberichte und entwickelten vorsichtige Zukunftsszenarien. Das daraus entstandene Bild gab uns eine wertvolle Orientierung für die nächsten Schritte. Gleichzeitig war und ist uns bewusst, dass wir diese Annahmen laufend überprüfen müssen, da sich die Entwicklungen rund um KI und die Prognosen für unsere Branche kontinuierlich verändern.

*»Wir können unsere Kund*innen vor allem dann wirksam unterstützen, wenn wir uns auf das konzentrieren, was systemische Beratung ausmacht.«*

Eine wichtige Erkenntnis aus dieser ersten Phase war, dass unser Identitätskern – die systemische Beratung – ein äußerst stabiles Fundament bildet. Auch wenn wir uns intensiv mit KI-Tools, der Priorisierung von Use-Cases oder Implementierungsprojekten beschäftigen, können wir unsere Kund*innen vor allem dann wirksam unterstützen, wenn wir uns auf das konzentrieren, was systemische Beratung ausmacht.

Warum gerade systemisch? Aufgrund unserer Marktnähe und unserer Forschungsarbeit wurde schnell deutlich, dass Künstliche Intelligenz bestehende organisationale Muster oft noch verstärkt. Generative KI-Systeme erzeugen beispielsweise datenbasierte Entscheidungsvorlagen – wir würden sagen: Sinnangebote. Doch wie reagiert die Organisation auf dieses Angebot? Wie werden diese Sinnangebote, die auf schwer nachvollziehbaren Algorithmen basieren, in den jeweiligen Kontext eingeordnet? Wie werden sie mit organisationalen Werten und ethischen Grundsätzen abgeglichen? Und wie werden darauf aufbauend

Entscheidungen bewusst gestaltet und Verantwortlichkeiten sichergestellt?

Mit diesen Fragen haben wir uns auch in einem unserer letzten Artikel intensiver beschäftigt.

Gleichzeitig wurde uns bewusst, dass wir uns selbst noch intensiver mit den technischen Möglichkeiten von KI auseinandersetzen müssen, um ihre Auswirkungen auf Organisationen besser einschätzen zu können. Ebenso wichtig ist für uns die Frage, wie wir Künstliche Intelligenz gezielt für unsere eigene Arbeit und in der Zusammenarbeit mit unseren Kund*innen nutzen können.

2. Wie gestalten wir den Weg?

Um Geschwindigkeit aufzunehmen und die notwendige Investition auf mehrere Schultern zu verteilen, haben wir im Anschluss an die strategische Arbeit ein kompaktes Programm aufgesetzt. Aus unseren Vorüberlegungen haben wir drei zentrale Fokusthemen abgeleitet:

KI-LITERACY

Entlang eines eigenen Kompetenzprofils bündelt dieser Stream kuratierte Lernangebote. Diese reichen von verpflichtenden Schulungen im Kontext des AI-Acts über gemeinsame „Anwendungshackathons" bis hin zur Schärfung unserer systemischen Perspektive auf die Herausforderungen durch KI-Einsatz in Organisationen.

KI-TOOLS

Auf Basis unserer strategischen Vision identifiziert und bewertet dieser Stream mögliche Use-Cases und Werkzeuge. Ziel ist es, unsere Arbeit hinter den Kulissen von Kundenprojekten effizienter zu gestalten und gleichzeitig sinnvolle Einsatzmöglichkeiten für die Zusammenarbeit mit unseren Kund*innen zu erschließen.

KI-GOVERNANCE

Aufbauend auf unseren bestehenden Arbeitsweisen entwickelt dieser Stream so viel Orientierung wie nötig. Von Leitlinien zur Sicherstellung von Datenschutz, Kundensicherheit und Integrität bis hin zu Empfehlungen für die Nutzung von Chancen und den Umgang mit Risiken entsteht ein lebendiger Orientierungsrahmen, der kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Die drei Streams sind naturgemäß eng miteinander verbunden. Entscheidungen im Bereich Governance können beispielsweise Auswirkungen auf den Einsatz bestimmter Tools oder auf notwendige Qualifizierungsmaßnahmen haben. Deshalb werden alle Streams durch ein zentrales Steuerungsgremium miteinander verzahnt und standortübergreifend koordiniert. In unserem Fall haben die drei Vorstände diese Aufgabe übernommen und damit auch eine rasche und direkte Entscheidungsqualität sichergestellt.

Unterstützt durch jeweils eine Person aus der zentralen Steuerung arbeiten die Teams eigenständig und iterativ. In regelmäßigen, stream-übergreifenden Abstimmungen werden die Ergebnisse zusammengeführt und die nächsten Arbeitsphasen geplant.

Die Teams sind bewusst klein gehalten und mit jeweils drei Personen besetzt. Dadurch bleibt die Mitarbeit neben den Kundenprojekten gut leistbar. Gleichzeitig sind alle drei Hauptstandorte vertreten, was die Kommunikation erleichtert und den Wissenstransfer fördert.

Um die gesamte Organisation einzubeziehen, nutzen wir bestehende Meetingformate als Plattform für Austausch, Rückmeldungen und Beteiligung. So stellen wir sicher, dass viele unterschiedliche Perspektiven in die Entwicklung des Programms einfließen.

Unser Ziel ist es, diese Struktur langfristig zu etablieren, um auf die dynamischen Veränderungen im KI-Kontext flexibel reagieren zu können.

3. Erste Erkenntnisse nach 6 Monaten

Seit rund einem halben Jahr arbeiten wir mit unserem KI-Programm. Zeit für eine erste Zwischenbilanz: Was gelingt bereits gut und wo sehen wir noch Entwicklungspotenzial?

Bei der Besetzung der drei Streams war uns eine ausgewogene Mischung wichtig: experimentierfreudige Kolleg*innen, erfahrene Praktiker*innen aus der KI-Implementierung sowie pragmatische Umsetzer*innen, die den konkreten Nutzen für unsere Organisation im Blick behalten. Diese Zusammensetzung hat sich in allen Streams bewährt und trägt wesentlich zur Qualität der Ergebnisse bei.

Eine Herausforderung bleibt die zeitliche Abstimmung. Einerseits müssen die Streams ihrer jeweiligen fachlichen Logik folgen, andererseits bestehen zahlreiche Abhängigkeiten und Überschneidungen – insbesondere zwischen den Bereichen KI-Literacy und KI-Governance. Hier suchen wir weiterhin nach einem guten Gleichgewicht zwischen Eigenständigkeit und Synchronisierung.

Positiv stimmt uns, wie schnell wir im ersten Halbjahr vorangekommen sind. Im Bereich Governance liegen bereits erste Ergebnisse vor. Unsere Daten- und Toollandschaft ist ebenfalls bereits auf dem Prüfstand. Gleichzeitig konnten wir mit Schulungen und Trainings einen hohen Qualifizierungsgrad in der Organisation erreichen. Darüber hinaus hat sich ein engagierter Kreis von Kolleg*innen gebildet, der aktuelle Entwicklungen verfolgt, Wissen teilt und Diskussionen anregt.

In den kommenden Monaten wollen wir die übergreifende Kommunikation weiter stärken und auf die Einbindung der gesamten Organisation achten. Damit möglichst viele Kolleg*innen die Entwicklung aktiv mitgestalten können, möchten wir unsere Fortschritte noch sichtbarer machen und den Austausch unter den verschiedenen Streams weiter forcieren.

Im Zuge der intensiven internen Auseinandersetzung mit Künstlicher Intelligenz beobachten wir jedoch nicht nur die Technologie, sondern auch unsere eigene Organisation. In unserer Studie haben wir die These formuliert, dass KI in Organisationen wie ein Brennglas wirkt und bestehende Muster verstärkt. Diese Beobachtung gilt auch für die osb-i.

So zeigt sich beispielsweise, dass unsere teilweise wenig strukturierte Datenablage bei der Nutzung bestimmter KI-Anwendungen schnell zum Engpass wird. Gleichzeitig macht die Arbeit mit Künstlicher Intelligenz sichtbar, wie stark wir in manchen Bereichen von individueller Optimierung geprägt sind, während kollektive Lernprozesse mitunter in den Hintergrund rücken. Erfahrene Berater*innen arbeiten oft hochgradig intuitiv. Wenn wir KI als Unterstützung nutzen wollen, müssen wir dieses Erfahrungswissen stärker explizieren und für andere zugänglich machen. Aber können und wollen wir das? Und wie wird sich unser Geschäftsmodell in den kommenden Jahren verändern? Diese und viele weitere Fragen begleiten uns derzeit und werden laufend diskutiert.

»Systemische Beratung lebt davon, Komplexität auszuhalten, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und vorschnelle Lösungen zu vermeiden. Künstliche Intelligenz erzeugt dagegen häufig schnelle Antworten, Struktur und scheinbare Klarheit.«

Wir beobachten außerdem, dass die Auseinandersetzung mit Künstlicher Intelligenz uns immer wieder dazu anregt, unser eigenes Beratungsverständnis zu reflektieren. Wofür können und wollen wir KI-Anwendungen einsetzen? Wie gehen wir mit der zunehmenden Kommodifizierung von Beratungsleistungen durch Large Language Models und Agentensysteme um? Systemische Beratung lebt davon, Komplexität auszuhalten, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen und vorschnelle Lösungen zu vermeiden. Künstliche Intelligenz erzeugt dagegen häufig schnelle Antworten, Struktur und scheinbare Klarheit. Diese Spannung wollen wir sowohl für uns selbst als auch gemeinsam mit unseren Kund*innen bewusst im Blick behalten.

Insgesamt bestätigt sich für uns, wie wichtig eine systemische Haltung gerade in Zeiten technologischer Umbrüche ist: neugierig zu bleiben, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, Unsicherheit auszuhalten und die Aufmerksamkeit auf die Wechselwirkungen zwischen Technologie, Organisation und Mensch zu richten.

In diesem Sinne verstehen wir unser KI-Programm nicht nur als Lernfeld für den Umgang mit neuen Technologien, sondern auch als Möglichkeit zur Weiterentwicklung für unsere eigene Organisation und unsere Rolle als Beratungsgemeinschaft.

Janina Reitschmied
Senior Partnerin bei osb international

janina.reitschmied@osb-i.com

Dr. Hellmut Santer
Vorstand und Senior Partner
bei osb internationl

hellmut.santer@osb-i.com

Für mehr Artikel dieser Art abonnieren Sie unseren Newsletter. Weitere Beiträge finden Sie auf unserer Homepage oder hören Sie in unseren Podcast rein.