KI TRIFFT AUF ORGANISATION

ANTWORTEN FÜR FÜHRUNG & ORGANISATION

osb-i

SEPTEMBER 2026

osb-i

KI TRIFFT AUF ORGANISATION ANTWORTEN FÜR FÜHRUNG & ORGANISATION

AUTOR*INNEN

Dr. Nina Haas, Maximilian Karras, Mauritius Lohmer, Dr. Christiane Müller, Janina Reitschmied, Dr. Nicole Riemer, Frank van der Reith

INHALT

EINLEITUNG 5

1 WER IST EIGENTLICH VERANTWORTLICH, WENN DIE KI ENTSCHEIDET? 6

2 WELCHE ARBEIT SOLLTEN WIR UNS VON KI NICHT ABNEHMEN LASSEN? 10

3 WIE FÜHREN WIR DIE NEUE KI-ANWENDUNG GUT EIN? 14

4 WIE VERHINDERE ICH WIDERSTAND GEGEN KI IM UNTERNEHMEN? 18

5 WAS MÜSSEN WIR FÜR UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE ZU KI MACHEN? 22

6 WIE KÖNNEN WIR KI MÖGLICHST SINNVOLL IN UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG INTEGRIEREN? 26

DIE FRAGEN HINTER DEN FRAGEN ZU KI

Organisationen stehen aktuell unter enormem Handlungsdruck: Die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen, steigender Marktdruck und die wachsende Erwartung, KI wirksam zu nutzen, lassen wenig Raum für Abwarten.

In vielen Unternehmen entstehen bereits engagierte Initiativen. Gleichzeitig stehen sie vor einer Vielzahl offener Fragen. Wie gelingt die Skalierung erfolgreicher Anwendungsfälle? Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte? Wie verändert KI Rollen, Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse? ...

In unserer Studie »KI trifft auf Organisation« haben wir uns bereits mit einigen Fragen beschäftigt – seither haben wir uns mit neuen Fragen und auch weiteren Anregungen auseinandergesetzt. Dieser Reader knüpft daher an die Ergebnisse der Studie an. In kurzen Impulsen greifen wir zentrale Fragen auf, die uns aktuell in der Arbeit mit Organisationen begegnen. Dabei geht es bewusst nicht um schnelle Lösungen.

Vielmehr wollen wir dazu anregen, die »Fragen hinter den Fragen« zu erkennen und KI als Anlass zu nutzen, Organisation neu zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln.

→ Zur Studie: https://www.osb-i.com/de/publikationen/osb-i-studien/ki-trifft-auf-organisation-studie

1
WER IST EIGENTLICH VERANTWORTLICH, WENN DIE KI ENTSCHEIDET?

DR. NINA HAAS

Künstliche Intelligenz kommt schon lange zum Einsatz – meist eher unsichtbar in den Tiefen digitaler Mustererkennung. Sie personalisiert Einkaufsempfehlungen, prüft Kreditwürdigkeiten, unterstützt die industrielle Qualitätskontrolle, optimiert Logistikströme oder überwacht technische Systeme. Inzwischen hält KI zunehmend auch explizit Einzug in die Führungsetagen. Sie analysiert komplexe Daten, entwickelt Szenarien, bewertet Optionen und gibt Empfehlungen.

Doch trifft sie damit bereits Entscheidungen?

Das führt uns zu einer sehr interessanten und relevanten Frage.

ANDERS GEFRAGT:

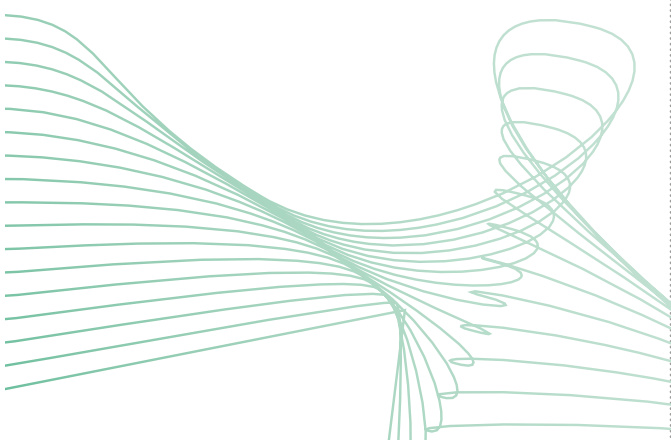
→ Wer entscheidet tatsächlich – und wie muss Verantwortung organisiert werden, wenn Entscheidungen mithilfe von KI vorbereitet oder getroffen werden?

ENTSCHEIDUNGEN HALTEN ORGANISATIONEN HANDLUNGSFÄHIG

Entscheidungen haben in Organisationen eine zentrale Funktion: Sie beenden – zumindest vorläufig – einen Zustand der Ungewissheit. Aus mehreren Möglichkeiten wird eine ausgewählt, die anschließend als verbindliche Grundlage für weiteres Handeln gilt. Entscheidungen schaffen damit Orientierung, ermöglichen Anschluss an vorangegangene Weichenstellungen und halten Organisationen handlungsfähig.

Gleichzeitig sind sie ein wesentliches Instrument im Umgang mit Widersprüchen und Paradoxien. Organisationen verfolgen fast immer mehrere Ziele, die nicht vollständig miteinander vereinbar sind: Kurzfristige Effizienz und langfristige Innovation, Stabilität und Veränderung, Standardisierung und Kundennähe, Wachstum und Nachhaltigkeit usw. Diese Spannungen lassen sich nicht endgültig auflösen. Sie müssen immer wieder neu ausbalanciert, neu ausverhandelt werden, um mit Blick aufs Gesamte die Zukunftsfähigkeit sicherzustellen. Genau darin liegt eine wesentliche Aufgabe von Führung.

Führung ist die Adresse in der Organisation, die dafür sorgt, dass Entscheidungen zustande kommen, verständlich kommuniziert werden und tragfähig weiterverarbeitet werden können.



ENTSCHEIDBARE UND UNENTSCHEIDBARE MATERIEN

Für die Frage, welche Rolle KI dabei spielen kann, ist die Unterscheidung zwischen entscheidbaren und prinzipiell unentscheidbaren Fragen hilfreich:

> *Führung ist die Adresse in der Organisation, die dafür sorgt, dass Entscheidungen zustande kommen, verständlich kommuniziert werden und tragfähig weiterverarbeitet werden konnen.*

Entscheidbare Materien verfügen über einen ausreichend klaren Bezugsrahmen. Die Kriterien und Regeln sind festgelegt, relevante Daten stehen zur Verfügung und ein nachvollziehbares Verfahren führt zu einem Ergebnis.

Typische Fragen hierzu könnten sein:

- Welche Route ist unter den angegebenen Bedingungen die schnellste oder kostengünstigste?
- Welche Investition erzielt unter den getroffenen Annahmen den höchsten Kapitalwert?
- Welcher Lieferant schneidet anhand der definierten Kriterien am besten ab?
- Welche Maschine weist die höchste Ausfallwahrscheinlichkeit auf?

Bei solchen Aufgaben kann KI wertvolle Dienste leisten. Sie kann große Datenmengen schneller verarbeiten, Muster erkennen, Alternativen vergleichen und Wahrscheinlichkeiten berechnen.

Was durch einen klar definierten Rahmen lösbar ist, erfordert häufig keine Entscheidung im engeren Sinn, sondern vor allem eine zuverlässige Berechnung oder Zuordnung.

Bei **unentscheidbaren Materien** gibt es nicht die eine objektiv richtige oder beweisbare Lösung. Ziele und Kriterien stehen selbst zur Diskussion, unterschiedliche Interessen treffen aufeinander, zukünftige Entwicklungen sind nicht vorhersehbar – und die Entscheidung verändert möglicherweise genau jenes System, auf das sie sich bezieht.

Beispiele hierfür könnten sein:

- In welchen Geschäftsfeldern wollen wir künftig tätig sein?
- Welche Innovation wollen wir verfolgen, obwohl ihr Markterfolg ungewiss ist?
- Wie viel Autonomie und wie viel Orientierung braucht ein Team?
- Welches Risiko sind wir bereit einzugehen?
- Was verstehen wir in dieser Situation unter einer fairen oder verantwortbaren Lösung?

KI kann hier relevante Informationen liefern, Szenarien entwerfen, Konsequenzen simulieren und blinde Flecken sichtbar machen. Sie kann aber nicht objektiv festlegen, welche Zukunft eine Organisation anstreben, welchen Interessen sie Vorrang geben oder welche Risiken sie akzeptieren soll.

Nun sind die Grenzen zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Materien wohl fließend, zumal die Grundlagen und Rahmenbedingungen von entscheidbaren Materien auch über unentscheidbare Fragen entstanden sind.

Die Frage, welcher Lieferant anhand festgelegter Kriterien am besten abschneidet, ist weitgehend berechenbar. Welche Kriterien gelten, wie sie gewichtet werden und ob neben Preis und Qualität auch Versorgungssicherheit, Nachhaltigkeit oder regionale Wertschöpfung berücksichtigt werden sollen, ist hingegen nicht objektiv ableitbar.

Ähnliches gilt für Personalentscheidungen: Wer in einem Assessment die höchste Punktezahl erreicht hat, lässt sich berechnen. Ob die verwendeten Kriterien tatsächlich Zukunftspotenzial abbilden und wer für eine bestimmte Führungsrolle am besten geeignet ist, bleibt eine Frage menschlicher und organisationaler Urteilsbildung.

Organisationen können unentscheidbare Materien durch Regeln, Ziele, Kennzahlen und Verfahren teilweise entscheidbar machen. Aber auch diese Entscheidungsprämissen sind das Ergebnis vorausgegangener Entscheidungen. Jeder vermeintlich objektiven Berechnung liegt daher ein gesetzter Rahmen zugrunde.

Und genau hier stellt sich die Frage nach Verantwortung und zwar insbesondere die Frage nach »Rechenschafts- und Ergebnisverantwortung« (accountability[1]).

Verantwortung für eine Entscheidung bedeutet nicht, mit Sicherheit zu wissen, was richtig ist. Sie bedeutet, unter Unsicherheit eine Wahl zu treffen, die zugrunde liegenden Annahmen und Kriterien nachvollziehbar zu machen und für die Entscheidung sowie ihre Folgen einzustehen.

Entsprechend umfasst Verantwortung für Entscheidungen die Gestaltung des gesamten Entscheidungsprozesses – unter Einbindung von KI. Entlang dieser Leitfragen begleiten wir auch in Beratungen und erarbeiten mit unseren Kunden ein jeweils passendes Vorgehen:

1. **Bei welchen Fragen/Themen soll bzw. kann KI überhaupt sinnvollerweise eine Rolle spielen?**
2. **Wie werden ihre Ergebnisse geprüft, eingeordnet und gegebenenfalls korrigiert?**
3. **Wir wird über Risiken, Grenz- und Ausnahmefälle entschieden?**
4. **Wie werden Ergebnisse kommuniziert und in der Organisation weiterverarbeitet?**
5. **Wer (und wie) beobachtet die Auswirkungen und sorgt bei Bedarf für eine Anpassung?**

KI kann Daten aufbereiten, die Qualität der Entscheidungsgrundlagen erhöhen oder neue Perspektiven und Optionen einbringen und damit Entscheidungen beschleunigen und verbessern. Sie kann nicht die menschliche Urteilsfähigkeit ersetzen, Ergebnisverantwortung übernehmen oder umfassende Anschlusskommunikation gestalten. Dies bleibt (aus heutiger Sicht) weiterhin Aufgabe der jeweiligen organisationalen Rolle und wird idealerweise durch die jeweiligen Rollenträger entsprechend bewusst und reflektiert wahrgenommen.

In unseren Beratungen explorieren wir mit Führungskräften und Führungsteams genau diese Unterscheidungen, bewerten die Möglichkeiten und entwickeln passgenaue Vorgehensmodelle für den jeweiligen organisationalen Kontexte. Klarheit schafft auch hier den Rahmen für die Strukturierung von Entscheidungsprozessen, die Übernahme von Verantwortung und für die weiterführende Anschlusskommunikation.

AUTORIN

DR. NINA HAAS
Senior Partnerin
osb international
nina.haas@osb-i.com
Profil auf osb-i.com

QUELLEN UND LITERATURHINWEISE

- *Fabiola Gerpott/Stephan Jansen: Die Arbeit, 2025*
- *Heinz von Foerster: Ethics and Second-Order Cybernetics, 1991/1992*
- *Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, 2000*
- *Univ. Prof. Dr. Rudi Wimmer: Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille, Revue für postheroisches Management, Heft 4/2009, S. 20–33*

[1] *Im Englischen kennen wir die Unterscheidung zwischen accountability und responsibility, was im Deutschen beides mit Verantwortung übersetzt wird. Accountability meint die Letzt- und Ergebnisverantwortung und beantwortet die Frage, wer letztlich für ein Ergebnis einsteht. Responsibility benennt die operative Aufgaben- und Durchführungsverantwortung und beantwortet die Frage, wer etwas bearbeitet.*

2
WELCHE ARBEIT SOLLTEN WIR UNS VON KI NICHT ABNEHMEN LASSEN?
VOM OUTPUT ZUM EIGENEN WERK

DR. NICOLE RIEMER

KI verspricht Produktivität: Analysen entstehen schneller, Entscheidungsvorlagen sind in kurzer Zeit formuliert, Konzepte strukturiert und Präsentationen erstellt. Für Führungskräfte liegt darin ein attraktives Versprechen: Wenn KI einen wachsenden Teil der Wissensarbeit übernehmen kann – wo können wir Zeit sparen, Prozesse verschlanken und unsere Organisation produktiver machen? Die Frage ist richtig, sollte aber anders gestellt werden.

Denn Führungskräfte entscheiden mit dem Einsatz von KI nicht nur darüber, welche Arbeit schneller erledigt wird. Sie gestalten auch, welche Arbeit Menschen künftig noch selbst leisten. Und damit stellt sich eine weitere Frage: Was passiert, wenn KI nicht nur Routinen übernimmt, sondern auch jene Arbeit, durch die Menschen eine Sache durchdringen, ein eigenes Urteil entwickeln und sich ein Ergebnis zu eigen machen?

ANDERS GEFRAGT:

→ Wie gestalten wir Arbeit mit KI so, dass mit der eigenen Produktionstiefe nicht auch Urteilskraft, Könnerschaft und die Beziehung zum eigenen Werk verloren gehen?

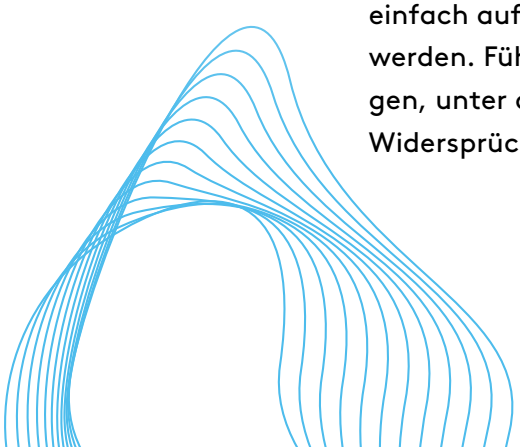
NICHT JEDE EINGESPARTE ARBEIT IST EIN PRODUKTIVITÄTSGEWINN

Stellen wir uns ein Führungsteam vor, das für ein komplexes Problem eine Entscheidungsvorlage erarbeitet. Die Ausgangslage ist nicht eindeutig: Interessen widersprechen sich, Informationen lassen unterschiedliche Schlüsse zu, mehrere Lösungen erscheinen plausibel. Das Team entwickelt Optionen, verwirft sie, wägt Argumente gegeneinander ab und verdichtet seine Überlegungen zu einer Empfehlung.

Generative KI kann viele Schritte dieses Prozesses beschleunigen: Informationen strukturieren, Argumente sammeln, Szenarien formulieren und daraus in kürzester Zeit eine professionell wirkende Vorlage erstellen.

Aber wäre damit dieselbe Arbeit getan?

Gerade Führung findet häufig dort statt, wo Probleme nicht eindeutig lösbar sind. Organisationen sind mit widersprüchlichen Anforderungen, unterschiedlichen Perspektiven und Unsicherheit konfrontiert. Solche Ambivalenzen und organisationalen Paradoxien lassen sich nicht einfach auflösen, sondern müssen bearbeitet werden. Führung gestaltet dabei die Bedingungen, unter denen Entscheidungen trotz dieser Widersprüche tragfähig werden. [1]



Eine gute Entscheidungsvorlage ist deshalb mehr als ein Dokument. Entscheidend ist auch die Auseinandersetzung, die ihr vorausgeht: Haben die Beteiligten das Problem durchdrungen? Wissen sie, warum sie eine Option empfehlen und andere verwerfen? Können sie ihr Urteil vertreten, auch wenn die Situation anders verläuft als erwartet?

Oft setzen wir den sichtbaren Output einer Arbeit leicht mit ihrem gesamten Wert gleich. Doch manche Arbeit produziert noch etwas anderes.

MANCHE MÜHE IST EIN UNVERZICHTBARER TEIL DER WERTSCHÖPFUNG

Mit der Verfügbarkeit von KI wird nicht Wissen knapp, sondern Urteilskraft: Relevanz erkennen, Ergebnisse prüfen, Widersprüche wahrnehmen und unter Unsicherheit tragfähige Entscheidungen treffen. Für Führung bedeutet das zunehmend, Bedingungen guter Urteilsbildung zu schaffen. Das Problem: KI präsentiert Ergebnisse häufig in einer Form, die bereits fertig wirkt. Texte sind strukturiert, Argumente plausibel, Formulierungen souverän. Es entsteht eine sogenannte »Kompetenzillusion«: Professionelle Erscheinung kann dazu verleiten, Plausibilität mit Qualität zu verwechseln und die eigene Prüfung zu reduzieren.[2]

Urteilskraft ist das Ergebnis »kognitiver Reibung«: Zweifel aushalten, widersprüchliche Evidenzen gewichten, abwägen. Nimmt uns KI diese Reibung ab, so seine zugespitzte These, droht auch die Fähigkeit zum eigenen Urteil zu verkümmern.[3]

Eine wichtige Unterscheidung ist deshalb: Nicht jede Mühe ist wertvoll. Aber manche Mühe ist ein unverzichtbarer Teil der Wertschöpfung.

Das hundertste Protokoll selbst zu formulieren, schafft keine Urteilskraft. Informationen zusammenzutragen oder Standardsätze zu schreiben, kann KI sinnvoll übernehmen. Anders sieht es beim Zweifeln, Unterscheiden, Abwägen, Verwerfen und Entscheiden aus. Gerade in komplexen und ambiguen Führungssituationen sind das keine lästigen Umwege. In dieser Auseinandersetzung entsteht die Fähigkeit, auch ohne eindeutige Lösung urteils- und entscheidungsfähig zu bleiben.

KI KANN REIBUNG REDUZIEREN – ODER ERZEUGEN

Das bedeutet nicht, möglichst viel selbst machen zu müssen. KI lässt sich gezielt für die eigene Auseinandersetzung nutzen: Um unsere Lieblingsidee zu zerlegen, Gegenargumente zu entwickeln, blinde Flecken aufzuspüren oder andere Perspektiven einzunehmen. Auf diese Weise genutzt, kann KI wie ein Sparringspartner dazu beitragen, die eigene Position zu prüfen und zu schärfen.

Dann nimmt KI nicht kognitive Reibung weg. Sie erzeugt neue.

> *Nicht jede Mühe ist wertvoll. Aber manche Mühe ist ein unverzichtbarer Teil der Wertschöpfung.*

Entscheidend ist also nicht, wie viel eigene Arbeit übrig bleibt, sondern welche. Dafür hilft eine Unterscheidung: KI kann unsere Produktionstiefe erheblich reduzieren. Ein erster Entwurf, eine Struktur oder Varianten entstehen in Sekunden. Das muss aber nicht bedeuten, dass auch unsere Aneignungstiefe sinkt.

Aneignung entsteht, wenn wir Vorschläge prüfen, verändern und verwerfen, sie mit Erfahrung und Kontext konfrontieren und entscheiden, was passt. Ein Ergebnis kann zu großen Teilen von KI erzeugt und trotzdem tief angeeignet sein. Kritisch wird es, wenn beides gleichzeitig sinkt: Wir haben wenig selbst produziert und wenig selbst durchdrungen – erhalten aber ein Ergebnis, das aussieht, als wäre es bereits fertig.

WANN WIRD EIN ERGEBNIS ZU UNSEREM WERK?

Die Beschäftigung mit der Bedeutung menschlicher Tätigkeit für Erkenntnis und Selbstverhältnis ist nicht neu. Schon Aufklärungsdenker, wie Lessing betonten den Wert des Erkenntnisprozesses gegenüber dem bloßen Besitz der Wahrheit: Im Suchen, Prüfen und Abwägen bilden sich unsere Fähigkeiten.[4] Und auch bei Marx finden sich Analysen zur entfremdeten Arbeit, wo er beschreibt, wie das Hervorgebrachte dem Produzierenden als etwas Fremdes gegenübertritt.[5] Diese Abhandlungen bekommen im Kontext von KI eine überraschende Aktualität: Was braucht es, damit wir uns in einem Ergebnis noch wiedererkennen können, das wir nicht vollständig selbst hervorgebracht haben?

Die Antwort kann kaum lauten, wieder jeden Satz selbst zu schreiben. Das wäre Arbeitsromantik. Entscheidend ist, ob wir ein Ergebnis so weit zu unserem gemacht haben, dass darin unser Urteil sichtbar wird: Wir verstehen es, wissen, warum es so und nicht anders geworden ist, können es verändern – und dafür einstehen.

Darin liegt vielleicht auch eine unterschätzte Qualität guter Arbeit: Die Freude am gelungenen Werk. Dieser Moment, in dem eine Argumentation trägt, eine Intervention sitzt oder ein Konzept stimmig wird. Nicht, weil wir alles selbst hergestellt haben. Sondern weil wir uns darin wiedererkennen.

DIE PRODUKTIVITÄTSFRAGE NEU STELLEN

Für Führung entsteht daraus eine andere Aufgabe. Es geht weder darum, möglichst viel menschliche Arbeit gegen KI zu verteidigen, noch darum, jede eingesparte Arbeitsstunde als Produktivitätsgewinn zu verbuchen.

Führung muss unterscheiden: Welche Arbeit erzeugt vor allem Output – und welche erzeugt zugleich Urteilskraft, Könnerschaft und Aneignung?

Die erste können und sollten wir dort, wo es sinnvoll ist, vereinfachen oder automatisieren. Für die zweite brauchen wir Arbeitsformen, in denen Menschen weiterhin selbst prüfen, widersprechen, abwägen, entscheiden und gestalten. Es braucht Auseinandersetzung, Abweichungen links und rechts vom vorgedachten Weg, Räume für die je eigene Sichtweise und den selbst entschiedenen Abschied davon. Es ist ein relevantes Element der gemeinsamen Konstruktion organisationaler Wirklichkeit.[6]

Gerade bei komplexen Führungsfragen ist das keine Restarbeit, die übrig bleibt, weil KI noch nicht gut genug ist. Es ist ein Teil der eigentlichen Führungsleistung.

KI kann dabei durchaus mitarbeiten – sogar, indem sie produktiv Reibung erzeugt.

Vielleicht lautet die entscheidende Produktivitätsfrage im KI-Zeitalter deshalb nicht, wie viel Arbeit wir uns sparen können. Sondern welche Arbeit wir selbst leisten sollten, – für eine mentale Souveränität – damit aus einem erzeugten Ergebnis ein Urteil und schließlich unser Werk wird.[2]

> **In unserer Arbeit mit Führungskräften nutzen wir diese Frage bereits als Reflexionsfolie für den Einsatz von KI: Mit einem »Souveränitätsindex« lässt sich für konkrete Aufgaben prüfen, wo KI sinnvoll entlastet und wo eigene Auseinandersetzung unverzichtbar bleibt. Verstehen die Verantwortlichen das Ergebnis noch ausreichend, können sie seine Qualität beurteilen, begründet davon abweichen – und am Ende dafür einstehen?**

AUTORIN

DR. NICOLE RIEMER
Partnerin osb international
nicole.riemer@osb-i.com
Profil auf osb-i.com

QUELLEN UND LITERATURHINWEISE

1 *Lohmer, M./Reitschmied, J./Riemer, N. (2025): KI trifft auf Organisation. Ergebnisse einer Interview-Studie der osb international 2025, https://www.osb-i.com/de/publikationen/osb-i-studien/ki-trifft-auf-organisation-studie*

2 *Hoffmann, O.: »Die gefährlichste Bildungslücke im KI-Zeitalter ist Urteilskraft. Warum Fach- und Führungskräfte nicht mehr unbedingt mehr wissen, dafür aber besser urteilen müssen«, RKW Magazin 02/2026, S. 1–2.*

3 *Hoffmann, O.: »Wahre Urteilskraft braucht kognitiven Schmerz«, LinkedIn-Beitrag, Aug. 2026.*

4 *Lessing, G. E.: »Eine Duplik« (1778), in: Werke und Briefe in zwölf Bänden, Bd. 8, Deutscher Klassiker Verlag, Frankfurt a. M. 1989, S. 510.*

5 *Marx, K.: »Ökonomisch-philosophische Manuskripte aus dem Jahre 1844«, Erstes Manuskript: »Die entfremdete Arbeit«, in: Marx-Engels-Werke, Bd. 40, Dietz Verlag, Berlin, S. 510–522.*

6 *Kronshage, U./ Schweikert, M., »KI-Tool ersetzt Workshop?«, osb international, 28. Juli 2026.*

3
WIE FÜHREN WIR DIE NEUE KI-ANWENDUNG GUT EIN?

MAX KARRAS

ANDERS GEFRAGT:

→ Wie gestaltet man Veränderung, wenn sich Technologie und ihre Auswirkungen gleichzeitig weiterbewegen?

Microsoft Teams kann Kommunikations- und Kooperationsformen einer Organisation über Jahre prägen. Die Funktionen sind bekannt, die Nutzung lässt sich einüben, Anpassungen bleiben überschaubar. Bei KI ist diese Stabilität brüchiger: Nicht nur die Anwendung, auch ihr Leistungsversprechen verändert sich fortlaufend. Was heute als Pilot beginnt, kann morgen anders funktionieren oder neue Einsatzmöglichkeiten eröffnen.

Die Herausforderung liegt deshalb nicht allein in der Einführung einer KI-Anwendung. Klassische IT-Transformationen greifen ebenfalls in Routinen und Rollen ein; bei KI verschiebt sich jedoch laufend, was gestaltet werden muss. Während viele IT-Systeme definierte Abläufe stabilisieren oder automatisieren, erzeugt KI eigene Vorschläge: Sie erkennt Muster, berechnet Wahrscheinlichkeiten und bewertet Optionen.

Diese Ergebnisse können als Empfehlung, Warnung oder Begründung in Entscheidungen eingehen. Eine Technologie entfaltet ihre Wirkung nicht unabhängig von der Organisation, in die sie eingeführt wird. Bei KI wird dies besonders sichtbar: Modelle und Einsatzmöglichkeiten entwickeln sich weiter und erst die Nutzung zeigt, welche Aufgaben, Rollen und Entscheidungswege tatsächlich betroffen sind. Das Zielbild bleibt daher vorläufig. KI-Change bedeutet weniger die Überführung in einen neuen Zustand als die Entwicklung einer fortlaufenden Beobachtungs- und Lernfähigkeit.

WENN DER ALGORITHMUS MIT AM TISCH SITZT: CHANGE IM GESUNDHEITSWESEN

Im Gesundheitswesen zeigte sich diese Verschiebung in den Beratungsprojekten besonders deutlich. In der Radiologie markieren KI-Systeme Auffälligkeiten auf Röntgen-, CT- oder MRT-Aufnahmen, priorisieren Untersuchungen oder bereiten Befunde vor. Sie können dabei Muster sichtbar machen, die einzelne Ärzt*innen in der Fülle des Materials nicht wahrnehmen. Die fachliche Verantwortung bleibt bei den Radiolog*innen, doch ihre Urteilssituation und ihr professionelles Selbstverständnis verändern sich: Manche erleben die zusätzliche Instanz als Infragestellung ihrer diagnostischen Autonomie und als mögliche Entwertung ihrer Expertise.

Andere nutzen sie als Form der Validierung, mit der sich die eigene Einschätzung überprüfen und absichern lässt. KI irritiert damit nicht nur einen Arbeitsablauf, sondern auch die Identität und Rolle derjenigen, deren Urteil bislang maßgeblich war. Für eine tragfähige Zusammenarbeit braucht es Verfahren, in denen Vorschläge fachlich eingeordnet und begründet zurückgewiesen werden können (vgl. Lebovitz, Lifshitz-Assaf & Levina, 2022). Auch in der Pflege verändert sich das Aufgabenprofil; zugleich entstehen neue hybride Rollen wie die der Digital Nurse. KI-Anwendungen und Data Hubs sind auf aktuelle, vollständige und verlässliche Daten angewiesen. Deren Erfassung, Pflege und Aktualisierung wird damit zu einer zusätzlichen operativen Aufgabe der Pflege.

KI kann zudem neue Schnittstellen und Entscheidungen erforderlich machen. KI generierte Entscheidungen zur Verteilung von Patient*innen in größeren Klinikverbünden verlangen einen engeren und schnelleren Austausch zwischen den Leitungen, damit Kapazitäten, Prioritäten und Ausnahmen koordiniert werden können. KI verändert dann nicht nur eine Entscheidung, sondern auch die Kommunikationswege, über die sie zustande kommt.

> **Aus unseren Erfahrungen ersetzt KI-Change klassische Change-Modelle nicht. Beteiligung, Qualifizierung und Kommunikation bleiben wichtig; sie reichen jedoch nicht aus, wenn sie auf einen einmaligen Rollout zulaufen.**

> *KI-Change bedeutet weniger die Überführung in einen neuen Zustand als die Entwicklung einer fortlaufenden Beobachtungs- und Lernfähigkeit.*

Das organisationale Wozu kann sich durch neue Funktionalitäten verändern, während sich geplante Use Cases als schwieriger realisierbar erweisen. Plausible Möglichkeiten sind dabei nicht automatisch verbindliche Entscheidungen; Klarheit entsteht erst durch Auswahl, Priorisierung und Verantwortungsübernahme (vgl. Schumacher, T., 2026a). Deshalb werden Annahmen über Nutzen, Risiken und betroffene Rollen regelmäßig überprüft, Erfahrungen ausgewertet und Vorhaben gegebenenfalls angepasst oder beendet. Das Top Management muss diese Bewegung nicht nur formal unterstützen, sondern als strategische Lern- und Entscheidungsaufgabe vertreten: Es muss Ressourcen für Nachsteuerung bereitstellen, Zielkonflikte offen bearbeiten und auch ein begründetes Nicht-Weiterverfolgen ermöglichen (vgl. Reitschmied, Lohmer & Riemer, 2025; Lohmer, Ostermann & Passow, o. J.).

Die Befähigung liegt dabei weniger in technischen Skills als im Verständnis der Entscheidungsgrundlagen: Welche Daten werden wie verwendet? Welche Annahmen und Gewichtungen liegen einer Empfehlung zugrunde? Wo sind Grenzen und blinde Flecken? Mitarbeitende müssen KI in ihre Entscheidungsprozesse einbetten können – als prüfbare Unterstützung, nicht als Ersatz professionellen Urteils.

Das lässt sich in Simulationen und Fallwerkstätten erproben, in denen Fälle mit und ohne KI-Empfehlung bearbeitet, Abweichungen begründet und unterschiedliche Folgen reflektiert werden. Der produktive Zweifel an Maschine und eigener Erfahrung braucht feste organisationale Strukturen: Fachlich gemischte Reflexionsräume, dokumentierte Abweichungen und Routinen zur Weiterentwicklung von Prozessen und Anwendungen. Widerspruch wird dabei als Lerninformation verstanden. Entscheidend ist, neben formalen Abläufen auch informelle Praktiken, notwendige Improvisation und neue Abstimmungsbedarfe zu beobachten. Erst so zeigt sich, ob ein Use Case im Alltag anschlussfähig ist.

Fragen für die Organisationsentwicklung

- Welches vorläufige Wozu verbindet die unterschiedlichen Use Cases – und woran wird es regelmäßig überprüft?
- Welche formalen Prozesse und informellen Praktiken müssen beobachtet werden, bevor ein Data Hub in den Alltag eingreift?
- Wie werden Verantwortung, Widerspruch und Rechenschaft organisiert, wenn KI Empfehlungen liefert?
- Welche Daten werden für wen relevant, und welche blinden Flecken entstehen durch ihre Auswahl?
- Welche Rollen und Machtverhältnisse geraten in Bewegung?
- Wie wird Befähigung so gestaltet, dass Mitarbeitende KI in Entscheidungen einbetten und begründet überstimmen können?
- Wie wird aus einzelnen Anwendungen eine dauerhafte organisationale Lernfähigkeit?

QUELLEN UND LITERATURHINWEISE

- *Lohmer, M./Reitschmied, J./Riemer, N. (2025): KI trifft auf Organisation. Ergebnisse einer Interview-Studie der osb international 2025. https://www.osb-i.com/de/publikationen/osb-i-studien/ki-trifft-auf-organisation-studie.*
- *Schumacher, T. (2026a): Strategie unter KI-Bedingungen – Wenn Plausibilität reichlich und Verbindlichkeit knapp wird. https://zoe-online.org/expertise/reflexion/auf-sicht--strategien-in-unsicherem-terrain-strategie-unter-ki-bedingungen--wenn-plausibilitaet-reichlich-und-verbindlichkeit-knapp-wird-5176*
- *Schumacher, T. (2026b): Künstliche Intelligenz als Katalysator organisationaler Aufklärung. Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO), 2026. https://doi.org/10.1007/s11612-026-00900-0.*
- *Lohmer, M., Ostermann, S. & Passow, S. (o. J.): KI und Führung. Wie Sie künstliche Intelligenz erfolgreich in Ihr Unternehmen integrieren. osb international.*
- *Lebovitz, S., Lifshitz-Assaf, H. & Levina, N. (2022): To Engage or Not to Engage with AI for Critical Judgments: How Professionals Deal with Opacity When Using AI for Medical Diagnosis. Organization Science, 33(1), 126–148. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1549*
- *Machine Learning-Enabled Medical Devices Authorized by the U.S. Food and Drug Administration in 2024 (2025). https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12730494/*
- *Raisch, S. & Krakowski, S. (2021): Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210*

AUTOR

MAXIMILIAN KARRAS
Partner osb international
maximilian.karras@osb-i.com
Profil auf osb-i.com

4
WIE VERHINDERE ICH WIDERSTAND GEGEN KI IM UNTERNEHMEN?

MAURITIUS LOHMER

Eine wunderbare Frage, die sich gut an ChatGPT richten lässt. Das Large Language Model (LLM) liefert mindestens ein Dutzend Ideen für mögliche Vorgehensweisen. Diese Anregungen sind in der Regel plausibel und gut anwendbar. Aber ist das der richtige Ansatz?

Innovationen, die das bisher Selbstverständliche in Frage stellen, wecken immer eine Form von Widerstand. Ganz besonders im deutschen Kulturraum. In seinem Buch Dreihundert Männer: Aufstieg und Fall der Deutschland AG beschreibt Konstantin Richter (Suhrkamp 2025), wie sich der Konservatismus gegenüber Innovationen durch die deutsche Wirtschaftsgeschichte zieht wie ein roter Faden. Wir scheinen eine besondere Neigung zu haben, zuerst die Gefahren zu sehen, Risiken zu betonen und Sorgen zu formulieren. Die Suche nach Sicherheit, Ordnung und Strukturen ist eine tiefe Sehnsucht von uns. Heute 2026 zeigen sich diese Vorbehalte gegenüber Innovationen auch darin, dass KI-Anwendungen in Deutschland deutlich geringer ausfallen als zum Beispiel in den USA oder in China.

Natürlich hat die KI einen Impact auf die Arbeitswelt und die Unternehmen. Es gibt Werbegrafiker, die heute leere Auftragsbücher haben und sich beruflich neu orientieren mussten.

Die Wucht der Veränderung kann je nach Branche gewaltig sein. Bereits in der Vergangenheit mussten Unternehmen auf disruptive Veränderungen reagieren. Jetzt ist die KI der Treiber der Veränderung, vor Jahren war es die Digitalisierung und in einigen Jahren wird es wohl die Demographie sein. Die Treiber sind verschieden, das Change-Management bleibt bei der Führung.

Daher stellt sich eine in dem Kontext wesentliche Frage.

ANDERS GEFRAGT:

→ Wie nutzt man Widerstand als wichtige Ressource?

Vielleicht ist es hilfreicher davon auszugehen, dass in jedem Unternehmen eine gehörige Portion an Widerstand gegenüber der Künstlichen Intelligenz besteht. Nach unseren Erfahrungen sind die Einstellungen gegenüber der KI sehr heterogen in Unternehmen verteilt, etwa analog zur Gaußschen Normalverteilung. Systemisch betrachtet ist Widerstand weniger ein Hindernis, das Führung beseitigen muss, sondern mehr ein organisationsinterner Hinweis, dass Erwartungen, Rollen, Machtverhältnisse oder Entscheidungsprämissen irritiert worden sind. KI trifft also nicht auf eine neutrale Organisation, sondern auf Spannungen – und macht sie sichtbarer.

Wenn Widerstand artikuliert wird, ist es also ein Anlass zur Freude, denn dann kann man in die Forschungsarbeit einsteigen und auf die Argumente reagieren. Herausfordernder wird die Situation, wenn der Widerstand spürbar, aber nicht richtig fassbar wird, wenn man beispielsweise eine Menge an gut begründeten Entschuldigungen anstelle von Anwendungen hört. In einer solchen Situation kann es nützlich sein, mit einer Diagnose zu starten und die Gründe für den Widerstand zu analysieren. Wenn der Leitgedanke lautet: Ich möchte zuerst verstehen und darauf aufbauend entscheiden, wird bereits ein wichtiges Signal in die Organisation gesendet. Führung kann also Rahmenbedingungen schaffen, wie im Unternehmen mit der Innovation der Künstlichen Intelligenz umgegangen werden soll.

> **Als Beratung haben wir in vielen Transformationsprojekten erfahren, dass sich Menschen in unsicheren Situationen primär an Menschen und weniger an Strategien orientieren. Wenn authentisch und überzeugend kommuniziert wird, dass die Entscheidungshoheit zur Verwendung der KI bei den Mitarbeitenden liegt, dann können sich Mitarbeitende an ihnen orientieren.**

Die zweite Botschaft, die mit der Entscheidung verbunden ist, das Heft in der Hand zu behalten, lautet: KI kann komplementär eingesetzt werden. KI wird manche Dinge besser, leichter und kostengünstiger erledigen. Umso wichtiger werden menschliches Urteilsvermögen, Kontextsensibilität sowie emotionale und soziale Fähigkeiten – hoch relevante Voraussetzungen für Führung und die Gestaltung organisationaler Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse.

> **Die Botschaft sollte also lauten: Wir entscheiden in unserem Unternehmen bewusst, wie wir die unterschiedlichen Fähigkeiten von Mensch und KI miteinander verbinden. Man kann es sogar zuspitzen: Je leistungsfähiger KI als Entscheidungsvorbereitung wird, desto wichtiger wird die menschliche Verantwortungsübernahme.**

Urteilsvermögen ist und wird auch in der Zukunft die Fähigkeit sein, die in einer Welt mit KI besonders zählt: Die richtigen Fragen stellen, die Stimmung einschätzen, Vertrauen aufbauen, mit Unklarheiten umgehen und in komplexen Situationen urteilen. Wenn man über viele Jahre in einem Themengebiet unterwegs war, kennt man Abhängigkeiten, Implikationen und kann Vorschläge einer KI mit diesen Erfahrungen bewerten. Nicht selten fehlt aber diese Erfahrung Führungskräften und Mitarbeiter, wenn sie eine neue Funktion übernehmen. Die große Verführung, fehlendes Wissen durch KI-Anwendungen zu kompensieren, kann zu recht naiven Vorschlägen führen. Wenn die Partnerschaft »Mensch-Maschine« komplementär genutzt werden soll, dann braucht es fundiertes Urteilsvermögen. Die Veränderungen durch die KI sind nicht nur inkrementell, in Sinne von leichter, besser, schneller sondern sie sind disruptiv im Sinne von ganz anders. Diese Andersartigkeit im bekannten Themengebiet gilt es auch für die Erfahrenen zu verstehen, zu durchdringen und auf die komplexe Situation anzuwenden.

> *Urteilsvermögen ist und wird auch in der Zukunft die Fähigkeit sein, die in einer Welt mit KI besonders zählt.*

KI verändert nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch **Machtverhältnisse** in Organisationen. Dieser Aspekt wird häufig unterschätzt oder nur indirekt angesprochen. Denn kaum jemand wird offen sagen, dass er oder sie gegen KI ist, weil dadurch der eigene Einfluss schwinden könnte. Dennoch kann genau das ein wichtiger Grund für Widerstand sein.

Ein Teil organisationaler Macht entsteht aus Wissensvorsprüngen und Abhängigkeiten. Wer über besondere Expertise verfügt oder exklusiven Zugang zu Informationen hat, wird für andere zum unverzichtbaren Ansprechpartner. KI kann solche Wissensmonopole teilweise aufbrechen. Mitarbeitende können sich komplexe Zusammenhänge erklären lassen, für die sie früher auf spezialisierte Funktionen angewiesen waren. Aus Sicht des Gesamtunternehmens kann das hilfreich sein. Für einzelne Personen oder Bereiche kann es jedoch bedeuten, dass ein Teil ihrer bisherigen Bedeutung verloren geht.

Nach unseren Erfahrungen sind hier häufig Anpassungen in der Interpretation der jeweiligen Rollen notwendig. In unserer Beratungsarbeit schaffen wir deshalb bewusst Gelegenheiten, um zu klären, wie sich Aufgaben, Zuständigkeiten und der Beitrag einzelner Funktionen durch KI verändern. Solche Gespräche helfen auch, Verschiebungen von Einfluss, Status und Abhängigkeiten besprechbar zu machen.

Was für das Unternehmen Produktivitätsgewinn ist, kann für einzelne einen Verlust darstellen.

Interessant ist also die Frage, welche bisherigen Rollen, Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten durch KI verändert werden. Widerstand kann dann durchaus rational sein: Was für das Unternehmen insgesamt ein Produktivitätsgewinn ist, kann für einzelne Akteure einen Verlust an Status, Kontrolle oder Bedeutung darstellen.

Zu guter Letzt möchte ich auf ein Thema hinweisen, das häufig unterschätzt wird. Die permanenten Beschallungen über die negativen Auswirkungen der KI gehen nicht spurlos vorbei. Unsicherheiten, Ängste und Sorgen werden verstärkt. Diese Emotionen wirken wie Informationsfilter. Die zu ihnen passenden Nachrichten werden aufgenommen, die anderen Nachrichten gehen im Rauschen unter. Dem gilt es durch den Austausch ermutigender Erfahrungen entgegenzutreten.

Es gilt also, die Kommunikation zu verstärken, nicht nur die Information. Norbert Wiener wird das Zitat zugeschrieben: »Ich weiß erst, was ich gesagt habe, wenn ich die Antwort darauf gehört habe.« Führung ist eingeladen, Dialog zu organisieren und Mitarbeitende dabei zu unterstützen, miteinander zu sprechen, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam zu lernen. Dadurch kann Vertrauen entstehen und die latent vorhandene Bereitschaft der Skeptiker wird unterstützt, KI selbst auszuprobieren.

QUELLEN UND LITERATURHINWEISE

- *Lohmer, M./Reitschmied, J./Riemer, N. (2025): KI trifft auf Organisation. Ergebnisse einer Interview-Studie der osb international 2025. https://www.osb-i.com/de/publikationen/osb-i-studien/ki-trifft-auf-organisation-studie.*
- *Richter, Konstantin: Dreihundert Männer – Aufstieg und Fall der Deutschland AG, Suhrkamp (2025)*
- *Podcast Folge »KI Leadership Insights" https://www.osb-i.com/de/publikationen/podcast/episode-19-ki-leadership-insights*

AUTOR

MAURITIUS LOHMER
Partner osb international
mauritius.lohmer@osb-i.com
Profil auf osb-i.com

5
WAS MÜSSEN WIR FÜR UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE ZU KI MACHEN?

JANINA REITSCHMIED &
DR. CHRISTIANE MÜLLER

KI ist derzeit in vielen Organisationen ein Trainings- und Toolthema: Prompting lernen, Use Cases identifizieren, Anwendungen skalieren. Die Frage lautet oft: »Was müssen wir für unsere Führungskräfte zu KI machen?«

Das ist zweifelsohne eine wichtige Frage, doch Führungskräfte brauchen unserer Erfahrung nach nicht nur mehr KI-Wissen, sondern vor allem ein Verständnis davon, wie sich Entscheiden, Lernen und Verantwortung in der Organisation durch KI verändern. Daher stellen wir die Frage nun etwas anders.

ANDERS GEFRAGT:

→ Welche Form von Organisationsverständnis und welches Lernverständnis brauchen Führungskräfte, um mit KI die Zukunftsfähigkeit zu sichern?

KI ALS ANLASS, ORGANISATION NEU ZU LESEN

Organisationen reagieren auf KI zunächst technisch: Neue Tools, neue Kompetenzen, neue Governance. In unserem Verständnis ist KI allerdings nicht nur ein Werkzeug, das Organisationen verändert, sondern ein Brennglas, das bestehende Muster, Entscheidungslogiken und Widersprüche sichtbar macht. Das erklärt auch die Irritation vieler Führungskräfte:

- KI verspricht Effizienz – erzeugt aber zunächst oft mehr Abstimmungsbedarf.
- Sie reduziert Komplexität – und bringt gleichzeitig neue hervor.
- Sie automatisiert Aufgaben – und wirft neue Fragen nach Verantwortung auf.

In der Bearbeitung solcher Ambivalenzen und organisationalen Spannungen zeigt sich eine zentrale Aufgabe von Führung. Führung organisiert, wie die Organisation trotz nicht auflösbarer Spannungen entscheidungsfähig bleibt, und gestaltet Bedingungen, unter denen auch auf probabilistischen KI-Ergebnissen beruhende Entscheidungen tragfähig werden.

Um KI sinnvoll einzuordnen und ihre Wirkung zu gestalten, hilft Führungskräften ein erweitertes Organisationsverständnis, das wir hier anhand einiger Eckpunkte skizzieren:

- Organisationen sind soziale Systeme und im Kern Entscheidungszusammenhänge, deren Verhalten sich nicht wie bei einer Maschine eindeutig programmieren oder vorhersagen lässt. Mit diesem Verständnis kann man den Effekt, den KI auf Organisationen hat anders beurteilen. KI ist dann mehr als ein Tool oder Use Case; sie wird zum Impuls, Spiegel und Verstärker organisationaler Dynamiken.

- Ambivalenzen wie die zuvor genannten lassen sich nicht auflösen, sondern müssen bearbeitet werden. Das erfordert die Fähigkeit, Komplexität, Ambiguität und widersprüchliche Anforderungen als produktives Spannungsfeld zu verstehen. In vielen Organisationen werden durch die Arbeit mit KI bestehende Muster verstärkt oder neue sichtbar. Produktiv bearbeitet, kann dies die Entscheidungs- und Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöhen.

- Wirksame Führung erfordert deshalb auch die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung: Nicht nur mit KI bessere Antworten zu produzieren, sondern zu beobachten, wie die Organisation mit KI entscheidet und lernt. Welche Entscheidungen treffen wir mit KI anders? Welche bisherigen Routinen werden fragwürdig? Wo beschleunigen wir – und wo erzeugen wir nur mehr Optionen und Abstimmungsbedarf?

> *KI reduziert Komplexität – und bringt gleichzeitig neue hervor.*

Ein solches Organisationsverständnis allein reicht jedoch nicht. Führung muss den mit KI verbundenen Veränderungs- und Lernprozess auch organisieren. Gerade weil sich Anwendungen, Möglichkeiten und Folgen von KI laufend weiterentwickeln, kann dieser Wandel nicht vollständig vorab geplant werden. Führung ist deshalb gefordert, Orientierung zu schaffen, unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven miteinander zu verbinden und Räume für gemeinsames Ausprobieren, Reflektieren und Nachjustieren zu etablieren. So entsteht Schritt für Schritt ein gemeinsames Change-Repertoire, mit dem die Organisation nicht nur einzelne KI-Initiativen umsetzt, sondern ihre Veränderungs- und Lernfähigkeit insgesamt stärkt.

Zugespitzt: Die zentralen KI-Kompetenzen von Führung sind zum einen Organisationskompetenz und zum anderen das Fördern organisationaler Lernfähigkeit.

Führungskräfte müssen nicht zu KI-Expert*innen werden. Sie müssen erkennen können, welche Entscheidungs-, Kommunikations- und Lernmuster durch KI sichtbar, verstärkt oder irritiert werden – und Bedingungen schaffen, unter denen daraus tragfähige Entscheidungen und organisationales Lernen entstehen. Sie müssen dafür für ihren eigenen Verantwortungsbereich und miteinander quer durch die Organisation ein tragfähiges iteratives Veränderungs-Setup bauen, mit dem sie Schritt für Schritt miteinander und mit KI kontinuierlich lernen.

KI ALS TEIL EINES LEADERSHIP-VERSTÄNDNISSES

Führungskräfte brauchen also neben einer Anwendungskompetenz vor allem eine übersetzende Perspektive zwischen Technologie und Organisation.

> **Deshalb entwickeln wir aktuell modulare Leadership-Programme, die genau hier ansetzen.**
>
> **Im Zentrum steht ein vierstufiges Lern- und Arbeitsmodell.**
>
> **In der Ausgestaltung von Leadership-Programmen nutzen wir KI bewusst in zwei Rollen: Als Arbeitsmittel im Lernprozess und als Gegenstand der Reflexion.**

1 **Persönliche Verfasstheit klären**
Wie stehe ich selbst zu KI? Welche Erwartungen, Befürchtungen und Bilder prägen den Umgang meiner Mitar beitenden mit KI? Was ist das derzeitige Narrativ zu KI in der Organisation?

2 **Technologisches Orientierungswissen aufbauen**
Was verstehen wir unter dem Begriff »KI«? Welche Formen von KI nutzen oder planen wir derzeit – von generativer KI im Arbeitsalltag über Automatisierung bis zu agentischen Systemen? Welche konkreten Veränderungen sind damit jeweils verbunden?

3 **Organisationale Effekte verstehen**
Was verändert KI in meiner Organisationseinheit – Identität, Geschäftsmodell, Entscheidungen, Rollen, Zusammenarbeit? Welche Zielkonflikte kann KI verschärfen oder neu sichtbar machen?

4 **Organisation und Führung neu ausrichten**
Wie gestalte ich die Integration von KI nicht als einmaliges Projekt, sondern als dauerhafte Führungsaufgabe?

QUELLEN UND LITERATURHINWEISE

- *Lohmer, M./Reitschmied, J./Riemer, N. (2025): KI trifft auf Organisation. Ergebnisse einer Interview-Studie der osb international 2025. https://www.osb-i.com/de/publikationen/osb-i-studien/ki-trifft-auf-organisation-studie.*
- *Schumacher, T. Künstliche Intelligenz als Katalysator organisationaler Aufklärung. Gr Interakt Org (2026). https://doi.org/10.1007/s11612-026-00900-0*
- *osb-i Podcast Special »KI und Führung« https://www.osb-i.com/de/publikationen/podcast/ki-und-fuehrung-special-pilotfolge/*

AUTORINNEN

JANINA REITSCHMIED
Senior Partnerin
osb international
janina.reitschmied@osb-i.com
Profil auf osb-i.com

DR. CHRISTIANE MÜLLER
Partnerin osb international
christiane.mueller@osb-i.com
Profil auf osb-i.com

6
WIE KÖNNEN WIR KI MÖGLICHST SINNVOLL IN UNSERE FÜHRUNGS-KRÄFTEENTWICK-LUNG INTEGRIEREN?

FRANK VON DER REITH

Oder andersherum: Was darf KI einer Führungskraft abnehmen und was sollte gerade durch den Einsatz von KI stärker zur Führungsaufgabe werden?

KI kann inzwischen vieles, was bislang selbstverständlich zum Handwerkszeug von Führung gehörte: Informationen verdichten, Argumente strukturieren, Entscheidungsoptionen entwickeln, Feedback formulieren, schwierige Gespräche vorbereiten oder als Sparringspartner auf eine Führungssituation schauen.

Das macht KI für Leadership Development attraktiv. Ein digitaler Assistent ist jederzeit verfügbar, kennt Führungsmodelle und kann Führungskräfte zwischen zwei Präsenzmodulen bei konkreten Situationen begleiten. Die naheliegende Frage lautet deshalb: Wie können wir KI möglichst sinnvoll in unsere Führungskräfteentwicklung integrieren?

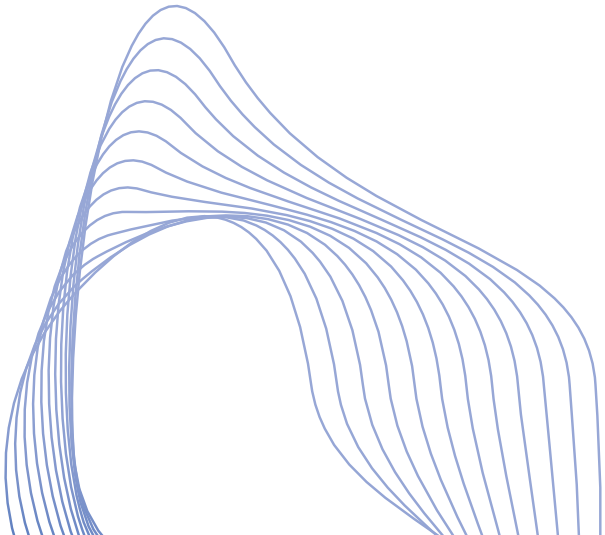
Wir halten eine andere Frage für mindestens ebenso wichtig.

ANDERS GEFRAGT:

→ Was darf KI einer Führungskraft abnehmen und was sollte gerade durch den Einsatz von KI stärker zur Führungsaufgabe werden?

Diese Frage verschiebt den Blick. Denn das Risiko besteht nicht darin, dass KI plötzlich die bessere Führungskraft wird. Das Risiko ist subtiler: Führungskräfte können beginnen, Tätigkeiten an KI abzugeben, in denen sich Führungskompetenz überhaupt erst bildet.

Wer sich beispielsweise vor einem schwierigen Mitarbeitergespräch von einem KI-Assistenten beraten lässt, kann dadurch neue Perspektiven gewinnen. Wer aber die Einschätzung der Situation, die Wahl der Gesprächsstrategie und schließlich auch noch die Formulierung vollständig an den Assistenten delegiert, erhält vielleicht ein professionell klingendes Ergebnis, selbst aber wenig gelernt. KI kann Führung also potenzieren. Sie kann sie aber auch depotenzieren.



KI ALS SPIEGEL STATT ALS AUTORITÄT

In einem Leadership-Programm eines großen Finanzdienstleisters haben wir genau mit dieser Frage experimentiert. KI wurde nicht als zusätzliches Schulungsthema neben Strategie, Organisationsdesign, Transformation und Führung gestellt, sondern in die bestehende Lernarchitektur integriert: In Managementsimulationen, Zielbildarbeit, Change-Kommunikation, Projektarbeit und die Reflexion konkreter Führungssituationen.

Ein persönlicher KI-Führungsassistent unterstützt die Teilnehmenden dabei in drei unterschiedlichen Modi: Er stellt reflexionsfördernde Fragen und macht auf mögliche blinde Flecken aufmerksam, bietet passendes Führungswissen an oder hilft dabei, neue Verhaltensexperimente zu entwickeln.

Der interessante Punkt daran ist nicht der Assistent selbst. Interessant ist die Lernarchitektur um ihn herum.

Denn KI erzeugt zunächst einmal Vorschläge. Führung beginnt dort, wo diese Vorschläge beurteilt werden müssen.

Ist die Analyse meiner Situation plausibel? Welche Perspektive fehlt? Welche Annahme übernimmt die KI ungeprüft von mir? Welcher Vorschlag passt nicht zu meiner Organisation? Und welche Entscheidung will und muss ich selbst verantworten?

Damit wird KI zum Spiegel des eigenen Führungshandelns. Sie macht sichtbar, wie jemand Situationen beschreibt, welche Unterscheidungen er oder sie trifft und welche Optionen überhaupt in Betracht gezogen werden.

KI erzeugt zunächst einmal Vorschläge. Führung beginnt dort, wo diese Vorschläge beurteilt werden müssen.

LEADERSHIP DEVELOPMENT MUSS DESHALB NÄHER AN DIE ENTSCHEIDUNG

Für Führungskräfteentwicklung ergibt sich daraus eine wichtige Konsequenz. Es reicht nicht, Führungskräften beizubringen, wie sie KI bedienen. Sie müssen lernen, mit KI zu urteilen, ohne ihr das Urteilen zu überlassen.

Das lässt sich trainieren.

Statt beispielsweise eine Change Story von KI erstellen zu lassen, kann KI einen ersten Entwurf liefern – den die Führungskraft anschließend auf Plausibilität, Wirkung und organisationalen Kontext prüfen muss. Genau diese Verbindung von KI-Unterstützung und anschließendem Plausibilitätscheck ist Teil des beschriebenen Programmdesigns.

Oder eine Führungskraft bringt eine reale schwierige Situation in das Programm ein. Der KI-Assistent entwickelt drei mögliche Lesarten und Handlungsoptionen. Die eigentliche Lernaufgabe lautet dann nicht: Welche Antwort ist die beste? Sondern: Nach welchen Kriterien entscheide ich, welche davon für diese Situation angemessen ist? Was weiß die KI nicht? Und wofür übernehme ich als Führungskraft Verantwortung?

Damit verändert sich auch die Rolle von Leadership Development. Es vermittelt nicht nur Modelle und Kompetenzen. Es schafft Situationen, in denen Führungskräfte die neue Entscheidungsarchitektur zwischen Mensch und KI praktisch erproben können.

DIE AMBIVALENZ GEHÖRT DAZU

Dabei sollten Organisationen nicht versuchen, die Spannung zwischen Entlastung und Eigenverantwortung endgültig aufzulösen.

Natürlich soll KI Arbeit abnehmen. Es wäre absurd, Führungskräfte künstlich Tätigkeiten erledigen zu lassen, die Maschinen schneller und besser erledigen können. Gleichzeitig braucht gute Führung eigene Wahrnehmung, Urteilskraft, Beziehungsgestaltung und die Bereitschaft, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen. Beides ist gleichzeitig wahr.

Gerade deshalb eignet sich Leadership Development als Experimentierraum. Hier kann eine Organisation beobachten: Wo erweitert KI die Reflexionsfähigkeit von Führungskräften? Wo entstehen neue Perspektiven? Wo wird sie lediglich zur komfortablen Abkürzung? Und wo droht eine Führungskraft ihre eigene Urteilsbildung an ein System auszulagern?

Erste Erfahrungen aus dem Finanzdienstleister zeigen dabei eine interessante Ambivalenz: Die Teilnehmenden reagieren positiv und experimentierfreudig – nutzen KI in konkreten Fallarbeiten aber keineswegs automatisch. Die neue Zusammenarbeit muss selbst eingeübt und reflektiert werden.

Vielleicht liegt genau darin die größere Chance von KI für Leadership Development.

Nicht darin, noch effizienter Führungskompetenzen zu vermitteln. Sondern Führungskräften einen Raum zu geben, in dem sie erleben können, was Führung unter KI-Bedingungen künftig bedeutet.

Leadership Development eignet sich als Experimentierraum, in der eine Organisation sich selbst beobachten kann.

QUELLEN UND LITERATURHINWEISE

- *Lohmer, M./Reitschmied, J./Riemer, N. (2025): KI trifft auf Organisation. Ergebnisse einer Interview-Studie der osb international 2025. https://www.osb-i.com/de/publikationen/osb-i-studien/ki-trifft-auf-organisation-studie.*
- *osb-i Podcast Special »KI und Führung« https://www.osb-i.com/de/publikationen/podcast/ki-und-fuehrung-special-pilotfolge*

AUTOR

FRANK VON DER REITH
Senior Partner
osb international
frank.vonderreith@osb-i.com
Profil auf osb-i.com

Der osb-i Podcast »Die Zukunftsmacher*innen«
SPECIAL: KI UND FÜHRUNG
www.osb-i.com/de/publikationen/podcast/ki-und-fuehrung-special-pilotfolge

Weitere osb-i Publikationen zum Thema KI
www.osb-i.com/de/publikationen/osb-i-studien

osb international Consulting AG
Saarbrücker Straße 21
10405 Berlin
Germany
international@osb-i.com

osb Wien Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro
Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany
koeln@osb-i.com

Wien
Hamburg
Berlin
Köln

osb-i.com