



Mensch & Wert – Impulspapier #1

KI als organisationale Entwicklungskraft

Von der Einführung einzelner KI-Tools zur integrativen KI in Organisationen

Leitthese:

KI wird zur organisationalen Entwicklungskraft, wenn sie Produktivität mit Identität, Werten, Zukunftsorientierung und einer bewussten Regulation legitimer Zielkonflikte verbindet.

Dieses Impulspapier ist ein Denkangebot. Es fragt nicht zuerst, welche KI-Tools ein Unternehmen einführen sollte, sondern was geschieht, wenn KI zunehmend Teil seiner Denk-, Arbeits- und Entscheidungsprozesse wird.

1. Von der Produktivkraft zur Entwicklungskraft

Der unmittelbare Nutzen von KI liegt auf der Hand: Informationen aufbereiten, Texte entwerfen, Daten analysieren, Wissen zugänglich machen, Prozesse beschleunigen. Diese Perspektive betrachtet KI vor allem als Produktivkraft.

Mit wachsender Nutzung entsteht jedoch eine zweite Ebene. KI begegnet wiederkehrenden Fragen, Arbeitsweisen, Zielkonflikten und Wissensbeständen. Sie kann - soweit ihr die entsprechenden Informationen zugänglich sind - Zusammenhänge über einzelne Aufgaben hinaus sichtbar machen und unterschiedliche Perspektiven miteinander in Beziehung setzen.

Perspektivwechsel:

Die entscheidende Frage lautet nicht nur: Was kann KI für einzelne Aufgaben leisten? Sondern auch: Was verändert sich an Wahrnehmung, Lernen und Steuerung der Organisation, wenn KI diese Aufgaben miteinander verbindet?

2. Das Problem lokaler Optimierung

Organisationen verteilen bewusst unterschiedliche Aufträge. Controlling schützt Kosten, Liquidität und wirtschaftliche Tragfähigkeit. Marketing soll Aufmerksamkeit, Nachfrage und Marke entwickeln. IT sichert Funktion, Stabilität und Sicherheit. Vertrieb braucht Kundennähe und Flexibilität. Personalentwicklung investiert in zukünftige Fähigkeiten.



Diese Perspektiven widersprechen einander teilweise - und genau darin liegt ihre Funktion. Ein Unternehmen wird nicht dadurch gut gesteuert, dass ein Ziel alle anderen verdrängt. Qualität entsteht durch die Regulation berechtigter, aber konkurrierender Anforderungen.

Produktive Regulation:

Zielkonflikte sind kein Defekt der Organisation. Sie erzeugen notwendige Spannung. Führung macht diese Spannung entscheidbar, ohne die berechtigten Perspektiven vorschnell aufzulösen.

3. Wenn jedes Silo seine eigene KI bekommt

KI kann lokale Rationalitäten enorm verstärken. Controlling wird besser darin, Kostenpotenziale zu finden. Marketing kann Wirkung präziser planen. IT kann Standards konsequenter durchsetzen. Vertrieb kann Kundenchancen schneller erkennen.

Das ist zunächst produktiv. Gleichzeitig entsteht ein mögliches Paradox: Wenn jeder Bereich seine eigene Zielsetzung mit leistungsfähiger KI optimiert, können Partikularinteressen effizienter verfolgt werden - und das Gesamtsystem verliert an Kohärenz.

Organisationsrisiko:

Lokale KI-Optimierung kann organisationale Desintegration erzeugen: leistungsfähigere Teile, die ihre jeweilige Binnenlogik perfektionieren, ohne die Wirkungen auf das Ganze ausreichend zu berücksichtigen.

4. Integrative KI: eine andere Dimension

Integrative KI bezeichnet hier keinen bestimmten Produkttyp. Der Begriff beschreibt eine organisationale Perspektive: KI verbindet Wissen, Ziele, Erfahrungen und Arbeitsweisen über funktionale Grenzen hinweg und bezieht sie auf einen gemeinsamen Referenzrahmen.

Sie kann nur mit dem arbeiten, was technisch, rechtlich und organisatorisch zugänglich gemacht wird. Sie besitzt auch keine neutrale Sicht 'von außen'. Ihr Potenzial liegt vielmehr darin, sehr viele dokumentierte lokale Perspektiven gleichzeitig aufeinander beziehen zu können.

- Wo beschreiben verschiedene Bereiche dasselbe Problem mit unterschiedlichen Begriffen?
- Welche Entscheidung verbessert Ziel A und belastet zugleich Ziel B oder C?
- Welche wiederkehrenden Arbeitsmuster stehen in Spannung zu einem erklärten Unternehmenswert?
- Welche kurzfristige Optimierung könnte langfristige Zukunftsfähigkeit schwächen?
- Wo fehlen Informationen oder Perspektiven, bevor eine Entscheidung sinnvoll getroffen werden kann?



Integrative Funktion:

KI entscheidet nicht, welche Perspektive 'recht hat'. Sie kann Wechselwirkungen sichtbar und damit für Menschen bewusster verhandelbar machen.

5. Die Organisation braucht einen Referenzrahmen

Je stärker KI Zusammenhänge über Funktionen hinweg herstellen soll, desto wichtiger wird die Frage, woran diese Zusammenhänge ausgerichtet werden. Häufigkeit ist keine Wahrheit, gelebte Gewohnheit noch kein gewünschtes Verhalten und die lauteste Perspektive nicht automatisch die wichtigste.

Ein tragfähiger Referenzrahmen braucht deshalb mindestens vier Elemente:

- Identität: Wer sind wir - und was soll bei aller Veränderung erkennbar bleiben?
- Werte: Nach welchen Maßstäben wollen wir handeln und entscheiden?
- Zukunftsklarheit: Wohin wollen wir uns entwickeln - und warum?
- Regulationslogik: Wie gehen wir mit legitimen Zielkonflikten um? Welche Grenzen, Prioritäten und Eskalationspunkte gelten?

Kulturelle Referenz:

Je stärker KI das Denken und Handeln einer Organisation vernetzt, desto wichtiger wird ihre Klarheit darüber, wer sie ist, wohin sie will und nach welchen Maßstäben sie handeln möchte.

6. Führung über Ziele muss weitergedacht werden

Klassische Zielvereinbarungen beschreiben häufig, was eine Rolle oder ein Bereich erreichen soll. Integrative KI macht deutlicher, dass Ziele zugleich in einem Netz von Nebenwirkungen, Begrenzungen und Gegeninteressen stehen.

Damit könnte aus dem Zielsystem zunehmend ein Regulationssystem werden. Ziele müssten nicht nur als gewünschte Ergebnisse beschrieben werden, sondern auch in ihren Beziehungen zu anderen Zielen.

- Welche anderen Ziele begrenzen dieses Ziel?
- Welche Spannungen sind ausdrücklich erwünscht?
- Welche Folgen dürfen für die Zielerreichung nicht in Kauf genommen werden?
- Welche kurzfristigen und langfristigen Wirkungen müssen gemeinsam betrachtet werden?
- Wann braucht ein Zielkonflikt eine menschliche oder kollektiv legitimierte Entscheidung?

Neue Führungsaufgabe:

Führung beseitigt Widersprüche nicht. Sie schafft Orientierung und Verfahren, mit denen berechnete Widersprüche produktiv reguliert werden können.



7. KI kann Bewusstsein schärfen - wenn sie auch irritieren darf

Ein gemeinsamer Referenzrahmen darf nicht zur bloßen Konformitätsmaschine werden. Eine lernende Organisation braucht neben Orientierung auch Irritationsfähigkeit.

KI kann deshalb zwei gegenläufige Fragen unterstützen: 'Passt dieses Vorgehen zu unserem Selbstverständnis?' und ebenso: 'Passt unser bisheriges Selbstverständnis noch zu dem, was wir gerade lernen?'

Lernschleife:

Identität → Orientierung → Handeln → Erfahrung → Reflexion → geschärfte Identität. Der Referenzrahmen steuert Lernen - und wird durch Lernen selbst wieder überprüfbar.

8. Je mehr KI verbindet, desto wichtiger wird Governance

Die Chance integrativer KI ist zugleich ihre sensible Seite. Je mehr Arbeitsweisen, Kommunikation, Entscheidungen und Perspektiven miteinander verknüpft werden können, desto größer werden Fragen nach Transparenz, Macht und legitimer Nutzung.

- Wer entscheidet, welche Quellen und Perspektiven berücksichtigt werden?
- Wer darf den organisationalen Referenzrahmen verändern?
- Welche Daten dürfen miteinander verbunden werden - und welche bewusst nicht?
- Wie werden Minderheitenpositionen, Dissens und lokale Erfahrung sichtbar gehalten?
- Wo endet organisationales Lernen und wo beginnt Leistungs- oder Verhaltenskontrolle?
- Welche Entscheidungen bleiben ausdrücklich menschlich verantwortet?

Damit werden Beschäftigtenvertretungen, Datenschutz, Führung und Governance nicht zu nachgelagerten Hürden einer KI-Einführung. Sie sind Teil der Frage, wie organisationale Entwicklungskraft legitim und vertrauensfähig entstehen kann.

9. Chance und Gefahr liegen in derselben Fähigkeit

Dieselbe Vernetzung, die Silos überbrücken und organisationales Lernen fördern kann, kann auch Deutungsmacht zentralisieren, Verhalten normieren oder bestehende Machtasymmetrien verstärken.

Die entscheidende Gestaltungsfrage lautet deshalb nicht, ob KI 'mehr weiß'. Entscheidend ist, wie dieses Wissen zustande kommt, welche Perspektiven fehlen, nach welchen Kriterien es gewichtet wird und wer auf dieser Grundlage handeln darf.

KI & Macht:

Wer bestimmen kann, was die Organisation erinnert, welche Quellen als maßgeblich gelten und welcher Wert im Zielkonflikt Vorrang erhält, verfügt über erhebliche Deutungsmacht.



10. Ein mögliches Entwicklungsbild

Die Einführung von KI lässt sich damit auf zwei sehr unterschiedlichen Ebenen denken:

- Tool-Ebene: Einzelne Aufgaben und Rollen werden schneller, leichter oder qualitativ besser unterstützt.
- Integrations-Ebene: Wissen, Perspektiven und Wirkungen werden über Funktionen hinweg anschlussfähig; Zielkonflikte werden sichtbarer; Lernen kann stärker auf Identität und Zukunft bezogen werden.

Beide Ebenen sind sinnvoll. Die zweite verlangt jedoch mehr als Technologie. Sie verlangt Organisationsentwicklung: Verständigung über Identität, Werte, Zukunft, Zielkonflikte, Entscheidungsrechte und Grenzen.

Kernthese:

KI wird zur organisationalen Entwicklungskraft, wenn sie Produktivität nicht isoliert maximiert, sondern hilft, Wissen und Handeln im Sinne des Ganzen zu vernetzen - und dabei Widersprüche transparent und bewusst regulierbar macht.

11. Was daraus für KI-Einführung folgt

Die Einführung integrativer KI beginnt deshalb möglicherweise nicht mit der Toolfrage, sondern mit einer Reihe organisationaler Klärungen:

- Was soll durch KI besser werden - und für wen?
- Welche Identität und welche Werte sollen Orientierung geben?
- Wie klar und verstanden ist das gemeinsame Zukunftsbild?
- Welche Zielkonflikte sind strukturell angelegt und produktiv?
- Welche Silos sollen stärker verbunden werden - und welche Grenzen haben einen guten Grund?
- Welche Transparenz ist hilfreich, welche wäre übergriffig?
- Wie werden Mitbestimmung, Datenschutz und menschliche Verantwortung von Beginn an mitgestaltet?

12. Eine Frage zum Weiterdenken

Eine Frage zum Weiterdenken:

Wie gestalten wir KI so, dass sie nicht nur leistungsfähigere Teile hervorbringt, sondern die Entwicklungsfähigkeit des Ganzen stärkt?

Die lineare Perspektive des Weiterdenkens fragt nach dem nächsten Schritt: Welche Konsequenz folgt aus einer Erkenntnis? Welche Entscheidung, welches Experiment oder welche Klärung schließt sich an?



13. Gemeinsam weiter denken

gemeinsam weiter denken

Welche Perspektiven fehlen uns noch? Wo entstehen andere Deutungen? Welche berechtigten Widersprüche müssen nebeneinander sichtbar bleiben, bevor aus ihnen eine gemeinsame Richtung entstehen kann?

Die räumliche Perspektive öffnet den Denkraum. Weiter denken heißt hier nicht nur, gedanklich voranzugehen, sondern Perspektiven nebeneinanderzustellen, miteinander zu verbinden und gemeinsam neue Sichtweisen entstehen zu lassen.

Gerade für integrative KI ist beides notwendig: Entwicklung braucht Richtung - und sie braucht einen Raum, in dem unterschiedliche Rationalitäten, Erfahrungen und Interessen aufeinander treffen dürfen.

14. Vorläufiges Fazit

KI kann Produktivität steigern. Ihre tiefere organisationale Wirkung beginnt dort, wo sie nicht nur einzelne Tätigkeiten unterstützt, sondern Beziehungen zwischen Wissen, Zielen, Entscheidungen und Erfahrungen sichtbar macht.

Ob daraus Entwicklungskraft entsteht, ist keine rein technische Frage. Es hängt davon ab, ob die Organisation einen tragfähigen Referenzrahmen besitzt, Zielkonflikte als produktive Spannung versteht, Governance und Mitbestimmung ernst nimmt und menschliche Verantwortung dort erhält, wo Bedeutung und Legitimität entschieden werden.

Zum Mitnehmen:

Vielleicht zwingt uns KI gerade deshalb zu mehr organisationaler Klarheit: Wer wollen wir sein? Wohin wollen wir? Welche Widersprüche gehören zu uns - und wie wollen wir mit ihnen umgehen?

Christian Masthoff

Organisation • Führung • KI

christian@menschundwert.de

+49 0171 | 272 36 18

www.menschundwert.de

