

Heft 42 | Dezember 2025 | 19. Jahrgang | ISSN 1864-6557

# IT-GOVERNANCE

Fachzeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.

**AUSZUG**  
AUS HEFT 42

## **Der Einsatz von KI-Lösungen – das Ende klassischer Organisationsmodelle?**

Sophia Lux, Lea Heinzel

 **ISACA**<sup>®</sup>  
Germany Chapter

# IT-GOVERNANCE

Fachzeitschrift des ISACA Germany Chapter e.V.

## Inhalt

---

### Fachthemen

---

- 3 IT-Governance – ein dauerhaftes Missverständnis?**  
Matthias Goeken, Olaf Resch
- 9 Governance der digitalen Transformation als Erfolgsfaktor bei der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG**  
Tim Oberthür, Carolin Baum, Sebastian Lütje
- 16 Der Einsatz von KI-Lösungen – das Ende klassischer Organisationsmodelle?**  
Sophia Lux, Lea Heinzel

---

### Rubriken

---

- 22 Standards**  
**ISO/IEC 385xx – die Normenreihe zur IT-Governance**  
Michael Klotz
- 31 Aus den ISACA-Fachgruppen**  
**Der neue Leitfaden »Security Use-Cases – ein Katalog«: ein Wegweiser für die effektive Erkennung von Cyberangriffen**  
Dirk Schugardt, Gerd Dettweiler, Markus Dreyer
- 28 Veranstaltungen**  
FrOSCon 2025
- 29 ISACA Foundation**  
Interview mit der Masterstudentin und Stipendiatin Laura Kleuker
- 8 Inserenten**
- 8 Vorschau**
- 27 Impressum**

# Der Einsatz von KI-Lösungen – das Ende klassischer Organisationsmodelle?

Sophia Lux, Lea Heinzl

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) verändert Unternehmen tiefgreifend und macht deutlich: Wer von den Potenzialen dieser Technologie profitieren will, kann nicht an starren Strukturen festhalten. KI entfaltet ihren Nutzen nicht allein durch die Optimierung von Entscheidungsprozessen, die Automatisierung von Routineaufgaben oder durch neue Effizienzgewinne – sie verlangt zugleich einen konsequenten organisatorischen Wandel. Klassische Hierarchien geraten dabei unweigerlich an ihre Grenzen. Gefordert sind agile und netzwerkartige Modelle, die sich z.B. an Prinzipien der Schwarmintelligenz orientieren und es Unternehmen ermöglichen, flexibel, schnell und vernetzt auf Veränderungen zu reagieren. Damit diese neuen Formen nicht im Chaos enden, braucht es klare Leitplanken in Form einer schlanken IT-Governance, die Transparenz, Verantwortlichkeiten und Compliance sicherstellt. Der Beitrag zeigt, warum nur Organisationen, die ihre Strukturen aktiv anpassen, KI wirklich strategisch nutzen können und wie Schwarmintelligenz und Governance dabei zu Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen Transformation werden können.

## 1 Der Fortschritt der künstlichen Intelligenz und seine Auswirkungen auf Organisationsmodelle

Die Fortschritte in der künstlichen Intelligenz haben in den letzten Jahren zu einem tiefgreifenden Wandel traditioneller Organisationsstrukturen geführt. Möglich wurde dies durch die Fähigkeit von KI-Systemen, große Datenmengen in Echtzeit zu analysieren, Muster zu erkennen und auf dieser Basis Entscheidungsprozesse zu unterstützen oder sogar zu automatisieren. Während in früheren Automatisierungswellen vor allem physische Tätigkeiten betroffen waren, ersetzt KI zunehmend kognitive und administrative Aufgaben. Laut dem »Future of Jobs Report 2023« des Weltwirtschaftsforums erwarten Unternehmen, dass im Durchschnitt 23 % aller Tätigkeiten durch Automatisierung, Augmentierung oder Verlagerung wegfallen werden. Gleichzeitig werden rund 60 % der Arbeitskräfte bis 2027 Weiterbildungsbedarf haben, da sich ihre Aufgabenprofile grundlegend verändern. Besonders betroffen sind dabei Büro- und Verwaltungsberufe – Tätigkeitsfelder, in denen Frauen überproportional vertreten sind und somit einem erhöhten Automatisierungsrisiko ausgesetzt sind [World Economic Forum 2023, S. 19-34].

Trotz der zunehmenden Bedeutung von künstlicher Intelligenz in modernen Unternehmen zeigt eine aktuelle Erhebung des Statistischen Bundesamts, dass im Jahr 2023 lediglich

12 % der deutschen Unternehmen KI aktiv im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit einsetzen. Erfasst wurden Unternehmen mit zehn oder mehr Beschäftigten in der gewerblichen Wirtschaft. Diese geringe Durchdringung unterstreicht, dass sich viele Organisationen noch in einer frühen Phase der KI-Transformation befinden – häufig werden Insellösungen ohne strategischen Rahmen genutzt [BMWK 2024, S. 9].

Um KI als integralen Bestandteil der Unternehmensinfrastruktur zu etablieren, ist jedoch ein strategischer Paradigmenwechsel erforderlich, vergleichbar mit der Rolle des Automobils für die industrielle Gesellschaft des 20. Jahrhunderts.

Die rasante Verbreitung von KI-Technologien etabliert nicht länger die Frage, ob sich Unternehmen neu strukturieren müssen – sie verlangt es. Klassische hierarchische Modelle stoßen angesichts der Anforderungen an Geschwindigkeit, Flexibilität und datenbasierte Entscheidungskompetenz an ihre Grenzen. Die Fraunhofer-Studie »Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis« hebt hervor, dass KI insbesondere analytische und routinemäßige Aufgaben transformiert und damit neue Anforderungen an die Organisation stellt. Denn wenn wiederkehrende Routinetätigkeiten automatisiert und datenbasierte Analysen von KI-Systemen übernommen werden, verschiebt sich die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine grundlegend: Beschäftigte müssen stärker auf komplexe, kreative und koordinative Aufgaben fokussieren, die nicht automatisierbar sind. Daraus erwächst die Notwendigkeit, neue Rollen und Verantwortlichkeiten zu schaffen – etwa für das Training, die Überwachung und die Interpretation von KI-Systemen. Zudem müssen Schnittstellen zwischen Mensch und Technik organisatorisch gestaltet werden, damit Entscheidungen nachvollziehbar, sicher und effizient getroffen werden können. Nur durch adaptive, netzwerkartige Strukturen, die dezentrale Entscheidungsbefugnisse, flache Hierarchien und schnelle Feedbackzyklen bieten, kann KI ihr volles Potenzial entfalten. Solche agilen Organisationsformen sind daher keine Option, sondern notwendige Voraussetzung effektiver KI-Integration [Fraunhofer IAO 2020, S. 18-20].

## 2 Anpassung der Organisationsmodelle durch die industrielle Revolution

Die Industrialisierung hat die Welt grundlegend verändert und Unternehmen immer wieder vor neue organisatorische Anforderungen gestellt. Mit der ersten industriellen

Revolution (ab 1760) wandelte sich die Agrar- zur Industriegesellschaft; Betriebe waren stark hierarchisch und zentral organisiert, um Effizienz in der Produktion zu erreichen. In der zweiten industriellen Revolution (ab 1870) führte das Fließband zur Massenproduktion und zu klar strukturierten Linien- und Stablinienorganisationen. Seit der dritten industriellen Revolution (ab 1960) prägen Automatisierung, Elektronik und Informationstechnologie die Arbeitswelt. Unternehmen setzten zunehmend auf Matrixorganisationen, die teamorientierter und flexibler auf komplexe Märkte reagieren konnten [Geramanis 2020, S. 7-8].

Seit dem Jahr 2000 befinden wir uns in der vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0), die durch Digitalisierung, das Internet der Dinge, cyberphysische Systeme und KI gekennzeichnet ist. Netzwerkartige Organisationsformen mit flachen Hierarchien und projektbasierter Zusammenarbeit gelten als zentrale Strukturmerkmale dieser Ära – sie ermöglichen schnellere Anpassung an Marktveränderungen und fördern innovationsorientierte Kooperation [Dick & Weißenburger 2024, S. 240-242].

Der Ausblick auf eine fünfte industrielle Revolution (Industrie 5.0), wie ihn die Europäische Kommission 2021 formuliert hat, legt nahe, dass sich diese Entwicklung weiter zuspitzt: Sie betont Menschzentrierung, Nachhaltigkeit und Resilienz. In diesem Zusammenhang gewinnen adaptive Schwarmorganisationen an Bedeutung, in denen KI-Systeme als autonome Einheiten agieren, Entscheidungen treffen und Prozesse dezentral koordinieren – ohne klassische Befehlsstrukturen. Die zunehmende Integration von Quantencomputing, Virtual Reality und KI in die industrielle Praxis könnte diesen Wandel noch beschleunigen [Vogel-Heuser & Bengler 2023, S. 1125-1128; Ciucu-Durnoi et al. 2024].

### 3 Wenn Prozesse sich verändern, muss die Struktur folgen

Die fortschreitende Einführung von künstlicher Intelligenz wirkt sich zunächst vor allem auf die Ablauforganisation – also die Prozesse und Arbeitsabläufe – aus. Unternehmen setzen KI-Technologien ein, um Prozessoptimierungen zu realisieren: Routineaufgaben werden automatisiert, Abläufe beschleunigt und Ressourcen effizienter eingesetzt. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Datenanalyse. KI-Systeme können enorme Datenmengen in kurzer Zeit auswerten und so Muster oder Erkenntnisse liefern, die herkömmlichen Analysen verborgen bleiben. Auf dieser Basis verbessert KI auch die Entscheidungsfindung: Führungskräfte und Mitarbeitende erhalten fundiertere Entscheidungsgrundlagen, da KI-Modelle Vorhersagen treffen oder klare Handlungsempfehlungen aussprechen. Durch diese Verbesserungen verändert und beschleunigt KI im ersten Schritt vor allem die operativen Prozesse des Unternehmens.

Aber auch die Aufbauorganisation eines Unternehmens bleibt von diesen Entwicklungen nicht unberührt. Mit der stärkeren Durchdringung von KI in den täglichen Abläufen stellt sich mittelfristig die Frage, wie die formale Organisationsstruktur daraufhin angepasst werden muss. Zwar erfolgen viele Verbesserungen durch KI direkt in den Prozessen und im Einsatz neuer Technologien, doch um diese Fortschritte nachhaltig zu verankern, sind oft auch Änderungen in der Aufbauorganisation erforderlich. So könnten etwa neue Rollen entstehen, Verantwortlichkeiten neu zugeschnitten oder Entscheidungswege angepasst werden, um die durch KI gewonnenen Effizienzgewinne optimal zu nutzen. Dabei gilt jedoch: Strukturelle Anpassungen erfolgen in der Regel erst in zweiter Linie – zunächst steht die Transformation der Ablauforganisation im Vordergrund, und erst darauf aufbauend zieht die formale Aufbauorganisation nach [Arntz et al. 2020].

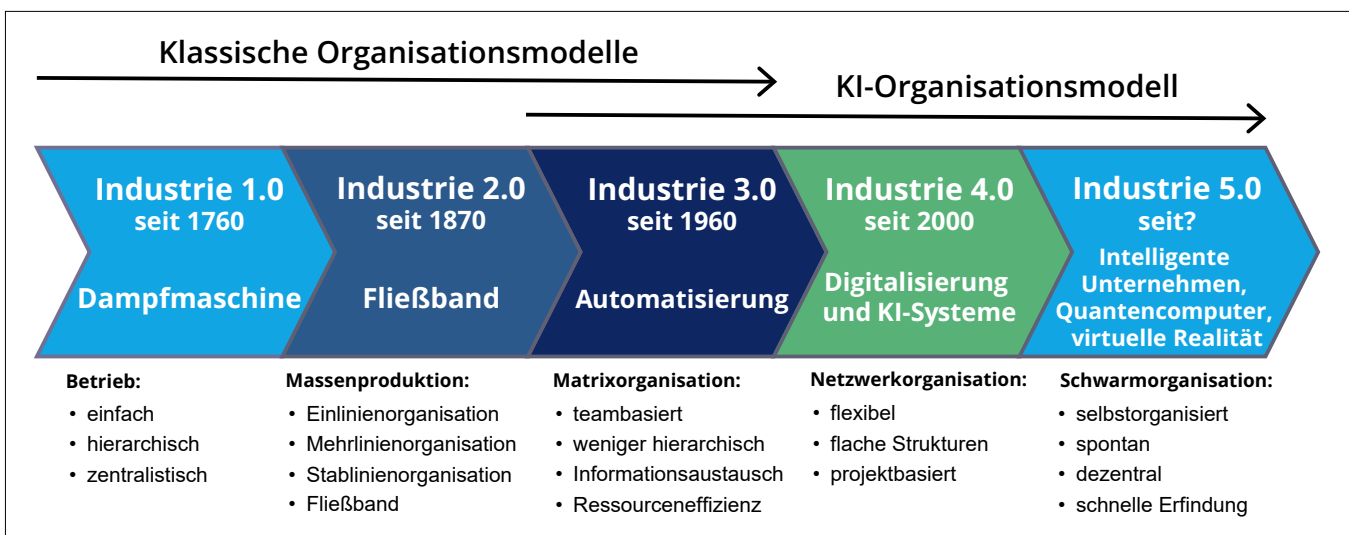


Abb. 1: Entwicklung der Organisationsmodelle (eigene Darstellung)

Mit der stärkeren Durchdringung von KI in den täglichen Abläufen wird deutlich, dass Organisationen ihre Strukturen anpassen müssen, um die Technologie sinnvoll nutzen zu können. Wenn Entscheidungsprozesse schneller, datenbasierter und dezentraler ablaufen, stoßen starre Hierarchien an ihre Grenzen. Ohne organisatorischen Wandel bleiben Effizienzgewinne isolierte Inselösungen. Erst durch eine Anpassung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen können Unternehmen die Potenziale der KI vollständig ausschöpfen und gleichzeitig Transparenz, Verantwortlichkeit und strategische Steuerung gewährleisten.

#### 4 Agile Aufbauorganisationen als Fundament intelligenter Unternehmen

In einer zunehmend dynamischen und technologiegetriebenen Geschäftslandschaft stoßen traditionelle hierarchische Strukturen an ihre Grenzen. Unternehmen sehen sich mit rasch wechselnden Marktanforderungen konfrontiert, auf die sie flexibel und effizient reagieren müssen. Daher rücken agile und vernetzte Organisationsformen stärker in den Fokus. Agilität im Unternehmenskontext beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, anpassungsfähig und proaktiv auf Veränderungen in ihrem Umfeld zu reagieren – steht aber oft in Konflikt mit einer langfristigen Ressourcenplanung.

Insbesondere vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einzug künstlicher Intelligenz wird deutlich: Agilität ist keine Methode, sondern eine Haltung, die strukturell verankert sein muss. Wie Andelfinger und Haferkorn betonen, erfordert Agilität eine Mentalität, die auf Anpassungsfähigkeit und kontinuierliches Lernen setzt – und weit über die bloße Anwendung einzelner Methoden hinausgeht [Andelfinger & Haferkorn 2022]. Gleichzeitig braucht auch eine agile, selbstorganisierte Organisation klare Leitplanken, um KI-Systeme verantwortungsvoll und wirksam einzusetzen. Ein Governance-Framework wie COBIT bietet hier Orientierung, indem es agile Entscheidungsprozesse mit verbindlichen Standards für Datenqualität, Transparenz, Sicherheit und Compliance verbindet. So kann gewährleistet werden, dass dezentrale Teams nicht nur schnell, sondern auch im Einklang mit regulatorischen und strategischen Vorgaben handeln.

Agile Organisationen ersetzen klassische Führungsmodelle von oben nach unten durch dezentrale, selbstorganisierte Teams, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation projektbasiert zusammenarbeiten. Mitarbeitende können dabei flexibel von Team zu Team wechseln und ihre Kompetenzen dort einbringen, wo sie aktuell am wirksamsten sind. Die Führung wird nicht abgeschafft, sondern wandelt sich in eine dynamisch verteilte Rolle, die Orientierung gibt, ohne starre Entscheidungswege vorzugeben [Hofert & Thonet 2023, S. 35-37].

Ein weiterer zentraler Baustein dieser neuen Arbeitswelt ist die Matrixorganisation, die darauf abzielt, Ressourcen effi-

zient zu nutzen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. In solchen Strukturen sind Mitarbeitende nicht nur einer Linie zugeordnet, sondern wirken in mehreren Teams mit – etwa in Projekten, Produktentwicklungen oder Innovationsprozessen. Damit legt die Matrixorganisation auch die Grundlage für den erfolgreichen Einsatz von künstlicher Intelligenz: Sie schafft die notwendige Flexibilität, um Daten und Kompetenzen über Abteilungsgrenzen hinweg zu vernetzen, schnelle Rückkopplungsschleifen zu etablieren und KI-Anwendungen dynamisch in verschiedene Geschäftsprozesse zu integrieren. So wird sie zu einem ersten Schritt, um die durch KI entstehende Dynamik organisatorisch aufzufangen und produktiv zu nutzen [Peterke 2022, S. 1-15].

Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit trägt dazu bei, Silodenken abzubauen, Wissen besser zu vernetzen und die Innovationskraft von Unternehmen zu steigern. Welche konkrete Organisationsform gewählt wird – ob Matrix-, Netzwerk- oder Schwarmorganisation –, hängt dabei stets von Faktoren wie Branche, Größe, technologischer Reife und Unternehmenskultur ab [Gröner & Heinecke 2019, S. 254-255].

Agilität als Haltung bedeutet im Kontext von KI vor allem, die durch Automatisierung entstehenden Freiräume sinnvoll zu nutzen. Routinetätigkeiten werden reduziert, doch diese frei werdenden Kapazitäten dürfen nicht ungenutzt bleiben. Sie müssen gezielt eingesetzt werden, um Kreativität zu fördern, Wissen auszubauen und Ressourcen auf wertschöpfende Aufgaben zu konzentrieren. Konkret heißt das: Jobs werden nicht entleert, sondern inhaltlich angereichert – Mitarbeitende erhalten mehr Raum für strategisches, innovatives und kooperatives Arbeiten, während KI die repetitiven Prozesse übernimmt [Schwartz & Riss 2021, S. 151-160].

#### 5 Schwarmintelligenz als Schlüssel zur Agilität im Unternehmen

Agilität gilt zwar als der Königsweg, um schnell auf Veränderungen zu reagieren, doch bisher funktioniert dies meist nur in relativ kleinen Teams von bis zu etwa 20 Personen – vor allem, weil Agilität auf unmittelbarem persönlichem Austausch und direkter Kommunikation beruht. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, auch eine große Organisation als Ganzes so flexibel zu machen, dass sie taktisch auf unerwartete Umweltveränderungen reagieren kann. In der Praxis vergehen in Konzernen heute nicht selten zwölf bis dreizehn Monate von der Wahrnehmung einer Krise bis zur Entwicklung einer Gegenmaßnahme – das ist viel zu lange in Zeiten, in denen neue Technologien wie künstliche Intelligenz die Rahmenbedingungen ständig verändern.

Um diese Trägheit zu überwinden, kommt die Metapher des Schwarms ins Spiel: Vordenker träumen davon, die Schwarmintelligenz der Natur auf Unternehmen zu übertragen. Ein Schwarm – etwa ein Vogelschwarm am Himmel oder ein Fischschwarm im Meer – besteht aus einer großen Zahl von Individuen, die ohne zentrale Lenkung durch ständige direkte

und indirekte Koordination erstaunlich schnell und wie aus einem Guss agieren. Es gibt keine starren Hierarchien: Bemerkte ein Mitglied an der Peripherie eine neue Gefahr oder auch eine Chance, so informiert es augenblicklich die anderen, und der gesamte Schwarm reagiert nahezu simultan. Diese dezentral organisierte Alarm- und Reaktionsfähigkeit erhöht die Überlebenschancen des Schwarms erheblich – die kollektive Reaktionsgeschwindigkeit des Verbunds liegt über dem, was ein einzelnes Individuum je erreichen könnte, und übertrifft oft sogar die eines angreifenden Fressfeindes. Die Grundlagen dieses Mechanismus sind Vertrauen und ein gemeinsamer Instinkt: Bei Tieren im Schwarm ist dies häufig genetisch verankert oder durch gemeinsames Training erlernt, sodass sich jedes Individuum darauf verlassen kann, dass die anderen im Sinne des Kollektivs handeln [Remer & Lux 2009, S. 68-73].

Das Kernprinzip dieser Organisationsform besteht darin, dass Aufgaben nicht starr einzelnen Personen zugewiesen werden. Stattdessen organisiert sich die Gruppe eigenständig, reagiert flexibel auf aktuelle Anforderungen und passt ihr Handeln situationsbezogen an – abhängig davon, welche Aufgaben anstehen, welche Probleme gelöst werden müssen und welches technologische Umfeld gerade im Fokus steht [Neef & Burmeister 2005, S. 569-573]. Während Neef und Burmeister diesen Ansatz bereits 2005 beschrieben haben, eröffnet die fortschreitende Entwicklung im Bereich künstlicher Intelligenz neue Forschungsfragen. So erhält das Thema »Schwarmorganisation« eine erweiterte Relevanz, da KI-gestützte Entscheidungsprozesse die Dynamik und Wertigkeit kollektiver Organisationsformen erheblich beeinflussen und somit als Gegenstand zukünftiger wissenschaftlicher Untersuchungen vertieft betrachtet werden sollten.

Übertragen auf ein Unternehmen bedeutet das, eine Umgebung zu schaffen, in der Informationen frei fließen und Entscheidungen sich aus dem gemeinsamen Wissen speisen können. Ein erster Schritt hin zur Schwarmintelligenz im Unternehmen besteht daher in einer offenen Informationskultur: Alle Mitarbeitenden sollten jederzeit Zugang zu allen relevanten Informationen haben und wissen, wer auf welchem Gebiet über besondere Expertise verfügt. Ebenso wichtig ist eine starke gemeinsame Identität und Loyalität der Mitglieder gegenüber dem Gesamtsystem Unternehmen, sodass im Zweifel das gemeinsame Ziel Vorrang vor individuellen Agenden hat. In einem solchen »Schwarmunternehmen« könnte das gesamte System – selbst wenn es sehr groß ist – auf kurzfristige Veränderungen flexibel und geschlossen reagieren, ähnlich wie ein Fisch- oder Vogelschwarm [Lux 2010, S. 189-193].

Spannend ist dabei die Schnittstelle zu bestehenden Governance-Frameworks wie COBIT oder DTEF (Digital Trust Ecosystem Framework). Während Schwärme auf dezentrale Entscheidungsfindung, dynamische Anpassungsfähigkeit und maximale Transparenz setzen, übersetzen Governance-Modelle diese Prinzipien in formalisierte Strukturen [ISACA 2019; ISACA 2023]. So fördern beide eine dezentrale Steuerung,

doch Governance-Frameworks tun dies über kollaborative Stakeholder-Prozesse und dokumentierte Regeln, während Schwärme emergent und ohne zentrale Kontrolle agieren. Beide Konzepte betonen Transparenz und Partizipation, wobei Frameworks auf Nachvollziehbarkeit und Compliance ausgerichtet sind und Schwärme stärker auf Geschwindigkeit und Innovation. Hier zeigt sich die größte Überlappung, aber auch die Differenz: KI-getriebene Systeme sind eher netzartig als hierarchisch – eine Logik, die der Schwarmorganisation nähersteht als den klassischen Kontrollmechanismen der Frameworks. Dies wirft die Frage auf, wie sich Governance-Modelle künftig anpassen müssen, um in Zeiten von KI ihre Steuerungsfunktion zu behalten, ohne die notwendige Agilität zu blockieren. Natürlich ist ein derart hochagiles Schwarmunternehmen bislang eher eine visionäre Traumvorstellung, doch diese Vision weist den Weg, wie sich Organisationen künftig wandeln könnten, um im Echtzeit-Business der Zukunft zu bestehen.

## 6 Chancen und Herausforderungen

Die Integration von künstlicher Intelligenz verändert Strukturen, Prozesse und die Arbeitsrealität der Beschäftigten. Durch die Automatisierung monotoner Tätigkeiten kann menschliche Arbeitskraft gezielt für kreative und strategische Aufgaben eingesetzt werden – ein Wandel, der Motivation und Arbeitszufriedenheit fördern kann. KI sollte dabei nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung menschlicher Arbeit verstanden werden. Sie eröffnet neue Möglichkeiten, individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen, Lernprozesse zu personalisieren und flexiblere Arbeitsmodelle zu gestalten [Apt & Priesack 2020, S. 221-234].

Gleichzeitig bestehen Herausforderungen: Viele Unternehmen verfügen nicht über ausreichende Datenqualität oder Fachkräfte mit Kompetenzen in KI-Entwicklung, Datenethik und Systempflege. Auch der Datenschutz stellt hohe Anforderungen an Transparenz, Sicherheit und Verantwortung. Besonders beim Einsatz von KI in Personalentscheidungen müssen klare ethische Leitlinien Fairness und Nachvollziehbarkeit gewährleisten [Rammer 2021, S. 9-13].

Nicht zuletzt wirft auch ein zentrales Hindernis in der Zusammenarbeit mit externen Partnern Schatten auf die erfolgreiche Einführung von KI: Viele Unternehmen berichten, dass ihre Geschäftspartner zu wenig in KI-Technologien investieren, was gemeinsame Innovationsvorhaben behindert. Hinzu kommen ein Mangel an individuell zugeschnittenen KI-Lösungen sowie eine gewisse Skepsis auf Kundenseite gegenüber KI-basierten Produkten. Diese Herausforderungen verdeutlichen, dass eine effektive KI-Integration nicht nur intern gelöst werden kann – sie erfordert auch ein innovationsfreudiges und kooperationsbereites Umfeld außerhalb der eigenen Organisation [Rammer 2021, S. 23-15].

Eine klare IT-Governance, etwa auf Basis von Frameworks wie COBIT unterstützt Unternehmen dabei, Chancen von KI

gezielt zu nutzen und Risiken zu minimieren. Sie sorgt für klare Verantwortlichkeiten, Transparenz und die Ausrichtung von KI-Einsätzen an strategischen und ethischen Zielen.

## 7 Kultur und Organisation als Erfolgsfaktoren der KI-Transformation

Neue Technologien entfalten ihr Potenzial nur dann, wenn auch die Organisation bereit ist, sich zu verändern. Künstliche Intelligenz verlangt nicht nur neue Systeme, sondern vor allem ein anderes Mindset: Zusammenarbeit über Silos hinweg, Mut zur Dezentralisierung und eine Kultur, die Lernen und Experimentieren fördert. Oder zugespitzt: Culture beats Code. Denn organisatorischer Wandel ist oft wirksamer als reine Technologieinvestitionen – ohne neue Prozesse, Training und kulturelle Offenheit bleiben Potenziale ungenutzt [Technology of the Future 2025].

Damit solche Transformationen gelingen, rückt die Weiterbildung der Beschäftigten in den Mittelpunkt. Studien zeigen, dass bis 2027 rund 60 % aller Mitarbeitenden Weiterbildungsbedarf haben. Wer hier nicht investiert, riskiert, dass teure KI-Lösungen ungenutzt bleiben. Erfolgreiche Unternehmen kombinieren daher technologische Innovation mit gezielten Qualifizierungsprogrammen. Ein Beispiel liefert Disney: Mit der neu geschaffenen Position Vice President of Collaboration & AI verknüpft der Konzern technologische Verantwortung mit Strategie, Training und Kulturwandel – und macht deutlich, dass KI-Einführung ohne organisatorischen Rahmen nicht funktioniert [Technology of the Future 2025].

Wie stark Kultur und Organisationslogik den Erfolg bestimmen, zeigt auch das Beispiel Goldman Sachs. Aus spontanen Mitarbeiterexperimenten entstand dort innerhalb von weniger als zwei Jahren ein unternehmensweiter GS AI Assistant – ein sicherer, interner KI-Begleiter für mehr als 46.000 Beschäftigte. Entscheidend war nicht die Technologie allein, sondern die Organisationsgestaltung: Mitarbeitende wurden als AI Champions zu Multiplikatoren, Führungskräfte stellten Ressourcen und Governance bereit und Lernen wurde systematisch gefördert. KI wurde nicht »von oben« verordnet, sondern entwickelte sich als Graswurzelbewegung von innen heraus – ein Modell, das verdeutlicht, wie eng kulturelle Faktoren mit dem Gelingen technologischer Innovation verknüpft sind [Callaghan 2025].

Noch deutlicher wird dies, wenn man den Blick auf Unternehmen im Enterprise-Maßstab richtet. Während viele Firmen noch Pilotprojekte fahren, zeigt JPMorgan, wie umfassende Transformation aussehen kann: Über 400 produktive KI-Anwendungen, ein konzernweites LLM (Large Language Model) für mehr als 200.000 Mitarbeitende und 83 % weniger Research-Zeit. Hier wird KI nicht als isoliertes Experiment, sondern als Infrastruktur für alle Geschäftsbereiche etabliert. Das Beispiel zeigt, dass Unternehmen, die KI-Strategien unternehmensweit umsetzen, nachhaltige Wettbewerbs-

vorteile erzielen, während andere Gefahr laufen, im Silodenken zurückzufallen [Callaghan 2025].

## 8 Die Zukunft der Organisationsmodelle im Zeitalter der KI

Die fortschreitende Entwicklung der künstlichen Intelligenz führt zu einer stetigen Transformation bestehender Organisationsmodelle. Der Wandel von traditionellen, hierarchischen Strukturen hin zu flexiblen, dezentralisierten und technologisch fortschrittlichen Systemen macht deutlich, dass Unternehmen ihre Strategien und Strukturen kontinuierlich anpassen müssen, um in einer zunehmend digitalisierten und vernetzten Welt wettbewerbsfähig zu bleiben. KI wird dabei nicht nur als Werkzeug verstanden, sondern entwickelt sich zur zentralen Infrastruktur, die entscheidend für Innovationskraft, Effizienz und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist.

Um diese Potenziale verantwortungsvoll auszuschöpfen, bedarf es klarer strategischer Leitlinien. Unternehmen müssen KI nicht nur technisch implementieren, sondern auch ethisch einbetten – unter Berücksichtigung von Transparenz, Fairness, Datenschutz und ökologischer Nachhaltigkeit. Die zentrale Herausforderung dabei besteht jedoch nicht darin, den Menschen zu ersetzen, sondern Arbeit durch KI auf ein höheres Niveau zu heben: sinnstiftender, kreativer, kooperativer. Nur wer diesen Grundsatz in seine KI-Strategie integriert, wird langfristig sowohl wirtschaftlich erfolgreich als auch gesellschaftlich verantwortlich handeln können [Schwartz & Riss 2021, S.59-62]. Ziel dieses Beitrags ist es, die Forschungsansätze zu präzisieren und aufzuzeigen, dass sich Organisationen zwangsläufig an die rasante Entwicklung anpassen müssen. ▶

## Literatur

[Andelfinger & Haferkorn 2022] *Andelfinger, U.; Haferkorn, P.*: Agilität für IT-Governance, Prüfung & Revision. Grundlagen und Umsetzung in die Praxis. dpunkt.verlag, Heidelberg, 2022.

[Apt & Priesack 2020] *Apt, W.; Priesack, K.*: KI und Arbeit – Chance und Risiko zugleich. In: Wittpahl, V. (Hrsg.): Künstliche Intelligenz. Technologien | Anwendung | Gesellschaft. Springer Vieweg, Wiesbaden, 2020.

[Arntz et al. 2020] *Arntz, M.; Gregory, T.; Zierahn, U.*: Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit. ZBW – Wirtschaftsdienst 100 (2020), 13, S. 41-47.

[BMWK 2024] *Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)*: KI-Einsatz in Unternehmen in Deutschland. Strategische Ausrichtung und internationale Position. BMWK, 2024, S. 9; online verfügbar unter: [https://www.zew.de/fileadmin/FTP/gutachten/IKT\\_Monitoring/ZEW\\_KI\\_EinsatzinUnternehmeninDeutschland2024.pdf](https://www.zew.de/fileadmin/FTP/gutachten/IKT_Monitoring/ZEW_KI_EinsatzinUnternehmeninDeutschland2024.pdf).

[Callaghan 2025] *Callaghan, M.*: AI Transformation in Practice – From Grassroots to Enterprise Scale. Future Insights Press, London, 2025.

[Ciucu-Durnoi et al. 2024] *Ciucu-Durnoi, C.; Ivan, A.; Joldes, C.; Radu, A.*: Beyond Industry 4.0: Tracing the Path to Industry 5.0 through Bibliometric Analysis. Sustainability 16 (2024), 12, 5251.

[Dick & Weißenburger 2024] *Dick, M.; Weisenburger, N.*: Kompetenzen von Mitarbeitenden in der digitalisierten Arbeitswelt. Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie 55 (2024), 3, S. 239-243.

[Fraunhofer IAO 2020] *Fraunhofer IAO (Hrsg.)*: Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis. Studie zu Auswirkungen auf Dienstleistung und Produktion. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart, 2020; online verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/339974029>.

[Geramanis 2020] *Geramanis, O.*: Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In: Hutmacher, S. (Hrsg.): Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Springer, Wiesbaden, 2020.

[Gröner & Heinecke 2019] *Gröner, S.; Heinecke, S.*: Kollege KI. Künstliche Intelligenz verstehen und sinnvoll im Unternehmen einsetzen. Redline Verlag, München, 2019.

[Hofert & Thonet 2023] *Hofert, S.; Thonet, C.*: Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Springer Gabler, Wiesbaden, 2023.

[ISACA 2019] *ISACA (Hrsg.)*: COBIT 2019 Framework: Governance and Management Objectives. ISACA, Schaumburg, IL, 2019; online verfügbar unter: <https://www.isaca.org/resources/cobit>.

[ISACA 2023] *ISACA (Hrsg.)*: Digital Trust Ecosystem Framework (DTEF™). ISACA, Schaumburg, IL, 2023; online verfügbar unter: <https://www.isaca.org/digital-trust/digital-trust-ecosystem-framework>.

[Lux 2010] *Lux, S.*: Warum die Masse überlebensfähig ist. Schwarmintelligenz als Spielart des Herdenverhaltens. zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 3, 2010, S. 189- 193.

[Neef & Burmeister 2005] *Neef, A.; Burmeister, K.*: Die Schwarmorganisation – ein neues Paradigma für das e-Unternehmen der Zukunft. In: Kuhlin, B.; Thielmann, H. (Hrsg.): Real-Time Enterprise in der Praxis. Springer Gabler, Berlin, 2005.

[Peterke 2022] *Peterke, J.*: Erfolgreich führen und arbeiten in einer Matrixorganisation. Grundlagen, Zusammenarbeit, Kultur und Kommunikation. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2022.

[Rammer 2021] *Rammer, C.*: Künstliche Intelligenz in Deutschland: Herausforderungen und Handlungsfelder. Hrsg. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin, 2021; online verfügbar unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/kuenstliche-intelligenz-in-deutschland-herausforderungen-und-handlungsfelder.pdf>.

[Remer & Lux 2009] *Remer, A.; Lux, S.*: Schwarmintelligenz. Überleben durch Beweglichkeit. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 4, 2009, S. 68-73.

[Schwartz & Riss 2021] *Schwartz, J.; Riss, S.*: Arbeit im Wandel – Chancen, Belastbarkeit und Wachstum in der beschleunigten Zukunft. WileyVCH, Weinheim, 2021.

[Technology of the Future 2025] *Technology of the Future (Hrsg.)*: Culture beats Code – Why organizational change matters more than technology investments. White Paper, 2025.

[Vogel-Heuser & Bengler 2023] *Vogel-Heuser, B.; Bengler, K.*: Von Industrie 4.0 zu Industrie 5.0 – Idee, Konzept und Wahrnehmung. HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik 60 (2023), 6, S. 1124-1142.

[World Economic Forum 2023] *World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2023*. 2023, S. 19-34; online verfügbar unter: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023>.



**Sophia Lux**

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bayreuth, wo sie 2011 auch zum Thema »Schwarmintelligenz« promovierte. Seit 2024 ist sie Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Organisation, an der HTWK Leipzig.

Prof. Dr. Sophia Lux  
Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsingenieurwesen  
Gustav-Freytag-Str. 42a  
04277 Leipzig  
sophia.lux@htwk-leipzig.de  
www.htwk-leipzig.de



**Lea Heinzel**

studiert Internationale Betriebswirtschaftslehre und arbeitet als wissenschaftliche Assistenz an der HTWK Leipzig. Gemeinsam mit Prof. in Dr.in Sophia Lux gründete sie das Institut für Berufungsforschung, das zu Berufen der Zukunft forscht.

Lea Heinzel  
Privates Institut für Berufungsforschung GmbH  
Moschelesstraße 2  
04109 Leipzig  
lea@heinzel-mail.de